

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

AS INFLUÊNCIAS DAS CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING  
NO DESEMPENHO DE INOVAÇÃO EM EMPRESAS DO SETOR DE  
TURISMO RURAL

JULIANO APARECIDO KHUN

CURITIBA

2015

JULIANO APARECIDO KHUN

AS INFLUÊNCIAS DAS CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING  
NO DESEMPENHO DE INOVAÇÃO EM EMPRESAS DO SETOR DE  
TURISMO RURAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná/PPGADM, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Simone Didonet

CURITIBA

2015

## TERMO DE APROVAÇÃO

Juliano Aparecido Khun

“AS INFLUÊNCIAS DAS CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING NO DESEMPENHO DE INOVAÇÃO EM EMPRESAS DO SETOR DE TURISMO RURAL”

DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Simone Regina Didonet  
(Orientadora/ UFPR)

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Maria Machado Toaldo  
(EXAMINADORA/ UFPR)

Prof.<sup>o</sup> Dr.<sup>o</sup> Tomás Sparano Martins  
(EXAMINADOR/ UFPR)

Prof.<sup>o</sup> Dr.<sup>o</sup> Heitor Takashi Kato  
(EXAMINADOR/ PUC-PR)

24 de fevereiro de 2016

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por iluminar meus pensamentos e me dar força nos momentos difíceis.

Agradeço minha família e amigos pela paciência e pela torcida positiva durante a jornada.

Agradeço minha orientadora pela sua dedicação e a atenção dada em todo o processo de aprendizagem.

Agradeço todos os professores e colegas que me deram todo o apoio que eu necessitei.

Muito Obrigado!

## RESUMO

Esta pesquisa versa sobre a influência das capacidades especializadas de marketing (CEM) sobre o desempenho de inovação, tendo como objetivo principal a análise dos impactos de cada CEM no desempenho. A pesquisa foi desenvolvida junto à micro e pequenas empresas do setor de turismo rural, localizadas na Região Metropolitana de Curitiba-PR. Análise dos dados se deu por meio da estatística descritiva, do teste de ANOVA e da análise fatorial exploratória. E com a regressão linear múltipla foi possível testar as hipóteses e os modelos alternativos. Os achados comprovam a relação de influência das CEM sobre o desempenho de inovação, e que certas capacidades exercem uma influência mais relevante nessa relação. Porém, esse padrão de influência das CEM mudou com o desmembramento do construto de desempenho de inovação em duas dimensões: inovação de produtos/serviços e inovação de marketing. Ressalta-se que o sistema de cooperação em que as empresas pesquisadas trabalham pode ter influenciado nos resultados da pesquisa, interferindo nas relações entre os construtos pesquisados. Foi também constatado pelo teste de ANOVA, que as capacidades especializadas são desenvolvidas de forma coletiva, isto é, o circuito turístico como um todo desenvolve determinada CEM.

**Palavras-chave:** capacidades especializadas de marketing, desempenho de inovação, turismo rural e sistema de cooperação

## ABSTRACT

This research deals of influence of specialized marketing capabilities (SMC) on innovation performance, having as main objective the analysis of the impacts of each SMC in the performance. The research was developed through a survey with 94 micro and small business in the rural tourism sector, spread in nine touristic circuits located in the Região Metropolitana de Curitiba-PR (Curitiba Metropolitan Area). In the statistical analysis we used the SPSS.21 software, and data analysis was done through descriptive statistics, ANOVA test and exploratory factor analysis. And with the multiple linear regression was possible to make the hypothesis test, and test 2 more alternative models. The findings prove the relationship of influence of SMC on innovation performance, and that certain capabilities exert a more relevant influence in this relationship. However, this influence pattern of the SMC changed with the breakdown of the innovation performance construct in two dimensions: products/services innovation and marketing innovation. Is highlighted here that the cooperation system in which the researched business works could have influenced the research results, interfering in the relations between the SMC and the innovation performance. It was also verified by the ANOVA test that the specialized capabilities are developed collectively, that is, the touristic circuit as one develops a particular SMC.

**Keywords:** specialized marketing capabilities, innovation performance, rural tourism, cooperation system.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

<b>FIGURA 1 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>50</b>
<b>FIGURA 2 – MODELO PROPOSTO DA PESQUISA.....</b>	<b>69</b>
<b>FIGURA 3 – REGIÕES TURÍSTICAS DO ESTADO DO PARANÁ.....</b>	<b>87</b>
<b>FIGURA 4 – RESULTADO DO MODELO PROPOSTO.....</b>	<b>107</b>
<b>FIGURA 5 – RESULTADO DO MODELO ALTERNATIVO 1.....</b>	<b>116</b>
<b>FIGURA 6 – RESULTADO DO MODELO ALTERNATIVO 2.....</b>	<b>117</b>

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1 – QUADRO DE DEFINIÇÕES SOBRE AS CAPACIDADES DE MARKETING.....</b>	<b>26</b>
<b>QUADRO 2 – HIPÓTESES DO ESTUDO.....</b>	<b>70</b>
<b>QUADRO 3 – CIRCUITOS TURÍSTICOS DA ROTA DO PINHÃO.....</b>	<b>88</b>
<b>QUADRO 4 – RESULTADOS DAS HIPÓTESES.....</b>	<b>115</b>



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1 – TEMPO DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS NO TURISMO RURAL.....</b>	<b>84</b>
<b>GRÁFICO 2 – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO TURISMO RURAL BRASILEIRO.....</b>	<b>85</b>
<b>GRÁFICO 3 - ATIVIDADES DO TURISMO RURAL AO REDOR DE CURITIBA.....</b>	<b>89</b>
<b>GRÁFICO 4 - PERFIL DO TURISTA RURAL NA ROTA DO PINHÃO.....</b>	<b>89</b>
<b>GRÁFICO 5 – CONCENTRAÇÃO DAS EMPRESAS POR MUNÍCIPIO.....</b>	<b>91</b>
<b>GRÁFICO 6 – TEMPO DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS.....</b>	<b>92</b>
<b>GRÁFICO 7 – TAMANHO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....</b>	<b>92</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1 – ATIVIDADES EXPLORADAS NO TURISMO RURAL.....</b>	<b>93</b>
<b>TABELA 2 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DAS CEM.....</b>	<b>95</b>
<b>TABELA 3 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DE INOVAÇÃO.....</b>	<b>97</b>
<b>TABELA 4 – COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS ENTRE OS CIRCUITOS.....</b>	<b>97</b>
<b>TABELA 5 – TESTE DE KMO E BARTLETT - CM1.....</b>	<b>99</b>
<b>TABELA 6 – TESTE DE KMO E BARTLETT - CM2.....</b>	<b>100</b>
<b>TABELA 7 – TESTE DE KMO E BARTLETT - CM3.....</b>	<b>100</b>
<b>TABELA 8 – TESTE DE KMO E BARTLETT - CM4.....</b>	<b>101</b>
<b>TABELA 9 – TESTE DE KMO E BARTLETT - CM5.....</b>	<b>101</b>
<b>TABELA 10 – TESTE DE KMO E BARTLETT - M6.....</b>	<b>102</b>
<b>TABELA 11 – TESTE DE KMO E BARTLETT - DESEMPENHO DE INOVAÇÃO.....</b>	<b>103</b>
<b>TABELA 12 – RESULTADO DOS FATORES.....</b>	<b>103</b>
<b>TABELA 13 – CONFIABILIDADE DAS DIMENSÕES E CONSTRUTO.....</b>	<b>104</b>
<b>TABELA 14 – INTER-CORRELAÇÃO DE ITENS.....</b>	<b>104</b>
<b>TABELA 15 – DIAGNÓSTICO DE COLINEARIDADE DAS VARIÁVEIS PREVISORAS.....</b>	<b>106</b>
<b>TABELA 16 – RESUMO DO MODELO.....</b>	<b>106</b>
<b>TABELA 17 – COEFICIENTES DO MODELO PROPOSTO.....</b>	<b>106</b>
<b>TABELA 18 – COEFICIENTES DO MODELO PROPOSTO.....</b>	<b>108</b>
<b>TABELA 19 – RESUMO DO MODELO ALTERNATIVO 1.....</b>	<b>116</b>
<b>TABELA 20 – COEFICIENTES DO MODELO ALTERNATIVO 1.....</b>	<b>117</b>
<b>TABELA 21 – RESUMO DO MODELO ALTERNATIVO 2.....</b>	<b>118</b>
<b>TABELA 22 – COEFICIENTES DO MODELO ALTERNATIVO 2.....</b>	<b>118</b>
<b>TABELA 23 – COMPARATIVO ENTRE OS MODELOS.....</b>	<b>119</b>

## **LISTA DE SIGLAS**

AFE – Análise Fatorial Exploratória

CDP - Desenvolvimento de Produtos/Serviços

CEM – Capacidades Especializadas de Marketing

CGP - Capacidade de Gestão de Produtos

CM – Capacidade de Marketing

DIM - Desempenho de Inovação em Marketing

DIP - Desempenho de Inovação em Produtos/Serviços

IDESTUR – Instituto de Desenvolvimento do Turismo Rural

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

MTUR - Ministério do Turismo do Brasil

OMT - Organização Mundial de Turismo

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos

PME – Pequenas e Médias Empresas

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SETU - Secretaria do Esporte e Do Turismo do Estado do Paraná

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

UFPR - Universidade Federal do Paraná

VBR - Visão Baseada em Recursos

VIF - Variance Inflation Factor

VTE – Variância Total Explicada

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.3 OBJETIVOS.....	19
1.3.1 Objetivo Geral.....	19
1.3.2 Objetivos Específicos.....	19
1.4 JUSTIFICATIVAS.....	20
1.4.1 Justificativa Teórica.....	20
1.4.2 Justificativa Prática.....	21
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>23</b>
2.1 CAPACIDADES DE MARKETING.....	23
2.1.1 Aspectos Gerais.....	23
2.1.2 Capacidades especializadas de marketing.....	27
2.2 DESEMPENHO DE INOVAÇÃO.....	49
2.2.1 Aspectos Gerais.....	49
2.2.2 Conceito de desempenho de inovação.....	52
2.2.3 Mensuração do desempenho de inovação.....	55
2.3 RELAÇÕES ENTRE AS CEM E O DESEMPENHO DE INOVAÇÃO: FUNDAMENTAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	60
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>70</b>
3.1 HIPÓTESES DA PESQUISA.....	70
3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS.....	71
3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	73
3.4 UNIVERSO, POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	73
3.5 COLETA DE DADOS.....	75
3.5.1 Instrumento de Coleta.....	76
3.5.2 Estratégia de Coleta.....	78
3.6 ANÁLISE DE DADOS.....	79
<b>4 CONTEXTO DO TURISMO RURAL.....</b>	<b>82</b>
4.1 TURISMO RURAL NO MUNDO.....	82
4.1.1 Turismo rural no Brasil.....	83
4.2 TURISMO RURAL NO PARANÁ.....	87
4.2.1 Rota do Pinhão.....	88
4.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	91
<b>5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>94</b>
5.1 RESULTADOS PRELIMINARES AO TESTE DE HIPÓTESES.....	94
5.1.1 Análise Descritiva dos Dados.....	94

5.1.2 Análise Fatorial (AF).....	98
5.1.3 Análise de confiabilidade das dimensões e construto.....	103
5.2 RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES.....	105
5.2.1 A influência da capacidade de gestão de preços com o desempenho de inovação.....	108
5.2.2 A influência da capacidade de comunicações de marketing com o desempenho de inovação.....	109
5.2.3 A influência da capacidade de gestão de produtos com o desempenho de inovação.....	110
5.2.4 A influência da capacidade de gestão de canais com o desempenho de inovação.....	111
5.2.5 A influência da capacidade de pesquisa de mercado com o desempenho de inovação.....	112
5.2.6 A influência da capacidade de gestão de venda com o desempenho de inovação.....	113
5.3 MODELOS ALTERNATIVOS.....	115
<b>6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>121</b>
6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	124
6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS.....	126
6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	128
6.4 SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS.....	128
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>130</b>
<b>APÊNDICE A - Versão 1 do questionário.....</b>	<b>140</b>
<b>APÊNDICE B - Versão 2 do questionário.....</b>	<b>143</b>
<b>APÊNDICE C - Versão final do questionário.....</b>	<b>146</b>
<b>APÊNDICE D - Resultados estatísticos.....</b>	<b>149</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O tema desta pesquisa é a influência das capacidades especializadas de marketing (CEM) sobre o desempenho de inovação. Esta relação apontada por muitos autores, entre eles: Weerawardena (2003), Su, Tsang e Peng (2009), Mariadoss, Tansuhaj e Mouri (2011) e O'cass e Heirati (2013). As CEM trabalham as informações e os recursos da organização na busca por inovação, a qual é usada como forma de responder às necessidades do mercado (AMIT e SCHOEMAKER, 1993), estando também relacionada com o desenvolvimento e qualidade dos produtos e com a rentabilidade organizacional (SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2012; HAUSER, TELLIS e GRIFFIN, 2006).

Já algum tempo, estudos apontam para a existência de fatores como processos, tarefas e recursos que influenciam nos resultados de inovação (DAMANPOUR, 1991; WEERAWARDENA, 2003), uma vez que a inovação raramente ocorre ao acaso (HAUSER, TELLIS e GRIFFIN, 2006). Esses fatores podem ser trabalhados pelas capacidades da organização em prol da inovação (AMIT e SCHOEMAKER, 1993).

Segundo Amit e Schoemaker (1993), as capacidades organizacionais são entendidas como as habilidades de combinar e coordenar recursos para a execução de uma tarefa, e podem influenciar todas as atividades da empresa, inclusive os processos de inovação. Entre os diversos tipos de capacidades que uma empresa pode ter, encontram-se as capacidades de marketing, as quais são a combinação e a coordenação de recursos que são exercidas por meio de processos organizacionais, visando às atividades de marketing (GRANT, 1991; DAY, 1994, MORGAN, 2012). Deste modo, as capacidades de marketing, como capacidades organizacionais, também podem influenciar nos resultados da inovação (AMIT e SCHOEMAKER, 1993).

Entre os vários tipos de capacidade de marketing (MORGAN, 2012) encontram-se as CEM, as quais são formadas por habilidades, conhecimentos e processos específicos da organização que visam atender as necessidades do mercado por meio de suas dimensões: precificação ou gestão de preços, promoção ou comunicações de marketing, desenvolvimento de produtos ou gestão de produtos, distribuição ou gestão de canais, pesquisa de mercado e

gestão de venda (VORHIES e HARKER, 2000; VORHIES e MORGAN, 2005; MORGAN, 2012). Por estarem envolvidas com funções organizacionais básicas, torna-se relevante monitorar os impactos dessas capacidades de marketing nos objetivos organizacionais, como o de inovar.

Uma forma de monitorar a contribuição das capacidades de marketing no alcance dos objetivos organizacionais se dá pelo desempenho, o qual é considerado uma ferramenta que monitora o cumprimento dos objetivos pretendidos, podendo ser utilizado como indicador de eficácia das ações e estratégias utilizadas na busca desses objetivos, e varia de acordo com o que monitora (VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986; SLATER, OLSON e HULT, 2010). No caso do desempenho de inovação, ele é um conjunto de indicadores utilizados para medir os resultados de inovação (DE BES e KOTLER, 2011), isto é, monitorar os resultados do processo de criação de novas ideias (novos produto e serviços), ou monitorar a eficácia de ações tomadas para a comercialização dessas novas ideias (FANG, CHANG e CHOU, 2012).

Assim, com base no exposto acima, evidencia-se uma relação entre as CEM e o desempenho de inovação, uma vez que as CEM servem de suporte para o processo de criação de inovações e para a comercialização dessas, quando combinam e coordenam recursos para tais tarefas. Já o desempenho de inovação reflete a “atuação” das CEM no que tange aos resultados inovativos, e pode ser usado pela organização para orientar e balizar as ações tomadas para alcançar bons resultados em inovação (RODRIGUES *et al.*, 2014).

A relação entre as CEM e o desempenho de inovação é defendida por vários autores (SU, TSANG e PENG, 2009; O'CASS e NGO, 2011; O'CASS e HEIRATI, 2013). Su, Tsang e Peng (2009) consideram as CEM como fontes de informação para as empresas inovarem ou se adaptarem ao mercado, o que influencia nos resultados inovativos. O'Cass e Ngo (2011) encontraram uma relação de complementariedade entre as CEM e a capacidade da empresa em criar novas ideias, onde as CEM trabalham as informações sobre os clientes para concretizar em produtos e serviços com valor agregado. O'Cass e Heirati (2013) acrescentam que as CEM impactam positivamente no desempenho de inovação por processar as informações sobre o mercado, capacitando a empresa para oferecer respostas às mudanças.

Segundo Day (1994), as capacidades de uma forma geral são processos distintos entre si, porém relacionados, onde cada qual trabalha de maneira diferente as atividades organizacionais. Embora uma análise por dimensão (ou capacidade) seja capaz de oferecer um entendimento mais aprofundado, o construto de CEM composto por várias dimensões, conforme visto anteriormente, é frequentemente estudado de forma unidimensional, de tal modo que não é possível verificar a influência de cada dimensão sobre o desempenho de inovação, apesar de haver evidências que cada dimensão influencia de maneira diferente (PRASNIKAR *et al.*, 2008; MARIADOSS, TANSUHAJ e MOURI, 2011). Em outros casos há até efeitos negativos de algumas CEM sobre os resultados de inovação (PÉREZ-CABAÑERO, GONZÁLEZ-CRUZ e CRUZ-ROS, 2012).

Desta forma, a análise por dimensão poderia contribuir com os poucos estudos que analisaram os efeitos de cada CEM sobre o desempenho de inovação, visando um entendimento mais apurado sobre essas relações. Outra contribuição poderia se dar no esclarecimento das divergências entre os autores, no que tange as características de cada influência das CEM sobre o desempenho de inovação. Com o uso de vários indicadores no desempenho de inovação, poderá favorecer um aprimoramento da mensuração dos resultados de inovação, capturando assim, uma maior gama de resultados de inovação que na maioria dos estudos não são mensurados (DE BES e KOTLER, 2011; CAMISÓN e MONFORT-MIR, 2012).

Este estudo também visa contribuir com a organização, revelando a relação entre as CEM da empresa e os resultados de inovação, assim possibilitando ao gestor trabalhar com as capacidades e funções que sejam mais pertinentes aos seus objetivos de inovação.

A pesquisa foi realizada no setor de serviços, mais precisamente no segmento de turismo rural, segmento relativamente novo e que ganha destaque em todo o Brasil (IDESTUR, 2012). A população em estudo refere-se às micro e pequenas empresas que exploram o turismo rural na região metropolitana de Curitiba, região que se destaca nesse tipo de turismo (SEBRAE, 2012). Essas empresas atuam em sistema de cooperação com os mais variados níveis de desenvolvimento, e possuem como características peculiares a limitação geográfica, a cooperação e a interação entre os



participantes (LASTRES E CASSIOLATO, 2003). Desta forma, a contribuição deste estudo refere-se também a análise da influência do sistema de cooperação sobre as relações entre as CEM e o desempenho de inovação, o que possibilita um melhor entendimento sobre os impactos desse sistema no modelo proposto.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A influência das CEM no desempenho de inovação é dada como positiva em vários estudos (VORHIES e HARKER, 2000; WEERAWARDENA, 2003; DI BENEDETTO, DESARBO e SONG, 2008; O'CASS e HEIRATI, 2013). Porém sabe-se pouco sobre a contribuição de cada capacidade especializada de marketing sobre o desempenho de inovação (PRASNIKAR *et al.*, 2008; DI BENEDETTO, DESARBO e SONG, 2008). Ainda, o uso generalizado de poucos indicadores no desempenho de inovação pode não permitir a mensuração de todos os resultados inovativos, e logo não revelar o verdadeiro impacto das CEM na inovação (WEERAWARDENA, 2003; DE BES e KOTLER, 2011; CAMISÓN e MONFORT-MIR, 2012). E ainda, o sistema de cooperação que há no turismo rural pode influenciar no modelo proposto, interferindo nas relações entre as CEM e o desempenho de inovação (GALDÁMEZ *et al.*, 2009), aspecto este que carece de aprofundamento.

Sobre a relação entre as CEM e o desempenho de inovação encontra-se o estudo de Vorhies (1998), o qual indica que o desenvolvimento das CEM leva a uma eficácia organizacional maior (desempenho de mercado, financeiro e de inovação), porém o estudo não mediu o efeito de cada dimensão das CEM nessa relação. No estudo de Vorhies e Harker (2000) foi identificado que as CEM propiciam à empresa um desempenho organizacional melhor por influenciarem positivamente o grau de adaptação das empresas em relação às necessidades dos clientes. A adaptação se dá por meio da inovação em produtos que sofre uma influência positiva das CEM como um todo, isto é, o somatório dos efeitos das dimensões é positivo.

Weerawardena (2003) também encontrou uma relação positiva entre as CEM e o desempenho de inovação representado por inovações em

produtos/serviços, processos, marketing e gestão. Essa relação positiva, por tratar as CEM como uma única dimensão, não faz distinção entre o efeito de cada dimensão sobre o tipo de inovação que, segundo Su, Tsang e Peng (2009) deve ser considerado. Outros autores também ratificaram a relação positiva entre as CEM e o desempenho de inovação, mas da mesma forma trataram o construto de CEM como unidimensional (DI BENEDETTO, DESARBO e SONG, 2008; O'CASS e HEIRATI, 2013).

Os autores que abordaram o construto de CEM por dimensão encontraram efeitos diferentes. Por exemplo, Pérez-Cabañero, González-Cruz e Cruz-Ros (2012) encontraram um efeito negativo da capacidade de comunicações de marketing e um efeito não significativo da capacidade de pesquisa de mercado no desempenho financeiro, contrariando os estudos de Vorhies (1998) e Vorhies e Harker (2000); já o estudo de Prasnikar *et al.* (2008) aponta para uma relevância maior das capacidades de gestão de canal e de venda em relação as demais dimensões das CEM no que tange o desempenho de inovação; e os achados de Mariadoss, Tansuhaj e Mouri (2011) revelam que as dimensões influenciam de maneira diferente conforme o tipo de inovação.

No que se refere à mensuração do desempenho de inovação, Camisón e Monfort-Mir (2012) e De Bes e Kotler (2011) relatam que muitos estudos falham em sua mensuração por utilizar poucos indicadores de inovação, o que leva a uma mensuração não precisa por não captar todos os resultados inovativos. Como exemplo, os estudos de Vorhies (1998), Langerak (2003), Vorhies e Harker (2000), Baker e Sinkula (1999) e Zhang e Duan (2010) que utilizaram somente indicadores relacionados a novos produtos, não mensurando os resultados de outros tipos de inovação que também impactam no desempenho, segundo Weerawardena (2003).

Para Su *et al.* (2009) e Camisón e Monfort-Mir (2012) os estudos também falham na mensuração do desempenho de inovação por não respeitar as diferenças que há entre os tipos de inovação, mais precisamente entre a inovação de produtos/serviços que visam a satisfação do cliente, e os outros tipos de inovação que detêm uma lógica mais focada no aprimoramento e adaptação às necessidades de mercado.

Segundo Lastres e Cassiolato (2003) e Galdámez *et al.* (2009), sistemas de cooperação entre empresas influenciam na forma como elas administram e

enfrentam os seus obstáculos e desafios, uma vez que a cooperação entre as empresas favorece o desenvolvimento coletivo de habilidades e conhecimentos que acabam por interferir no desempenho organizacional. Porém, há poucos estudos sobre a influência do sistema de cooperação no desempenho organizacional (GALDÁMEZ *et al.*, 2009).

A partir desses estudos, observa-se a necessidade de melhor estudar alguns aspectos ainda não muito bem desenvolvidos na literatura. Primeiro, a análise dos efeitos de cada CEM sobre o desempenho de inovação. Segundo, esclarecer as divergências que há na teoria no que tange aos efeitos de cada CEM sobre o desempenho de inovação. Terceiro, favorecer o aprimoramento na mensuração dos resultados de inovação. E por último, analisar a possível influência do sistema de cooperação no modelo proposto.

Com base no exposto acima, este estudo visa responder a seguinte questão de pesquisa: quais as influências das dimensões das CEM no desempenho de inovação em empresas do setor de turismo rural? Para isto, serão identificados e analisados os efeitos de cada dimensão no desempenho de inovação, o qual será mensurado por meio de vários indicadores.

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

#### 1.3.1 Objetivo geral:

- Analisar as influências das dimensões das capacidades especializadas de marketing no desempenho de inovação em empresas do setor de turismo rural.

#### 1.3.2 Objetivos específicos:

- Analisar a influência da capacidade de gestão de preços no desempenho de inovação.
- Analisar a influência da capacidade de comunicações de marketing no desempenho de inovação.
- Analisar a influência da capacidade de gestão de produtos no desempenho de inovação.

- Analisar a influência da capacidade de gestão de canais no desempenho de inovação.
- Analisar a influência da capacidade de pesquisa de mercado no desempenho de inovação.
- Analisar a influência da capacidade de gestão de venda no desempenho de inovação.

## 1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

### 1.4.1 Justificativa Teórica

Esta pesquisa torna-se relevante, uma vez que se necessita de um estudo mais aprofundado da influência das CEM sobre o desempenho de inovação, analisando os efeitos por dimensão para que se tenha um entendimento mais refinado, e assim também seja possível esclarecer as divergências que existem sobre o tema. Outro ponto relevante desta pesquisa, é a busca por aprimoramento na mensuração dos resultados da inovação. E por último, a busca por mais entendimento sobre a influência do sistema de cooperação no modelo proposto.

Boa parte dos estudos sobre a relação entre as CEM e os resultados de inovação não abordam tais capacidades por dimensão (PRASNIKAR *et al.*, 2008), apesar de haver estudos que defendem essa abordagem (DAY, 1994; DI BENEDETTO, DESARBO e SONG, 2008). A importância nessa forma de análise se dá pela possibilidade de verificar a contribuição de cada dimensão e logo identificar as mais relevantes para o desempenho de inovação, algo ainda pouco explorado (PRASNIKAR *et al.*, 2008). Rodrigues *et al.* (2014) ressaltam que muitas empresas falham na comercialização das inovações, assim, com a identificação das CEM que mais impactam no desempenho de tais inovações pode ajudar a suprir essa falha.

Outro ponto relevante deste estudo é o esclarecimento das divergências entre autores no que tange a influência de cada CEM sobre o desempenho de inovação (PRASNIKAR *et al.*, 2008; MARIADOSS, TANSUHAJ e MOURI, 2011; PÉREZ-CABAÑERO, GONZÁLEZ-CRUZ e

CRUZ-ROS, 2012). Para que sejam confiáveis os resultados das pesquisas sobre o impacto das CEM nos resultados de inovação, faz-se necessário esclarecer as divergências de resultados que há sobre tal relação. Assim, explorando de forma individual a influência de cada CEM sobre o desempenho de inovação, este estudo poderá contribuir, ratificando ou divergindo de outros estudos, ou até mesmo, trazendo novos achados, com o intuito de consolidar a teoria envolvida para que a torne mais confiável.

No que se refere à mensuração dos efeitos das CEM no desempenho de inovação, faz-se importante o uso de vários indicadores de inovação para não correr o risco de deixar de mensurar algum efeito (RODRIGUES *et al.*, 2014). Na utilização de vários indicadores obtêm-se uma mensuração mais precisa e abrangente com o envolvimento de mais tipos de inovação, refletindo assim, o uso das capacidades e das ações praticadas pela organização para inovar (CAMISÓN e MONFORT-MIR, 2012; DE BES e KOTLER, 2011). Assim, este estudo complementa outros sobre a mensuração do desempenho de inovação quando utiliza e testa vários indicadores de inovação, aprimorando e identificando os mais eficazes.

E por último, a aplicação do modelo proposto em um ambiente onde há cooperação entre as empresas pesquisadas poderá contribuir para o entendimento de como o sistema de cooperação age nas relações entre as CEM e o desempenho de inovação, e assim aprimorar a gestão desses de forma a trazer mais resultados positivos ligados à inovação.

#### **1.4.2 Justificativa Prática**

Estudar a relação de influência proposta por esta pesquisa torna-se relevante para as organizações, uma vez que o trabalho do marketing (por meio das CEM) será refletido em resultados mais perceptíveis para os empresários, como os resultados de inovação.

Como apontam Rodrigues *et al.*(2014), a inovação por si só não garante o sucesso junto ao mercado consumidor. O fracasso de uma inovação pode estar atrelado à deficiência da empresa na comercialização dessa inovação (LI, SU e LIU, 2009), o que poderia ser atenuado com o desenvolvimento das CEM, uma vez que elas são formadas por habilidades,

conhecimentos e processos que auxiliam na comercialização (BARNEY, WRIGHT e KETCHEN, 2001; RODRIGUES *et al.*, 2014). A escala de CEM utilizada aqui pode sinalizar quais habilidades são mais relevantes para o desempenho de determinado produto ou serviço, ou até para se inovar nas ações de marketing. E a escala de desempenho de inovação poderá apontar quais tipos de inovação estão mais propensas às influências das CEM.

Assim, os resultados desta pesquisa apontarão quais as CEM mais relevantes para se inovar em produtos/serviços e em marketing, auxiliando o gestor a focar no desenvolvimento de habilidades e conhecimentos mais pertinentes a esses tipos de inovação, o que ameniza os riscos de inovar das micro e pequenas empresas que geralmente enfrentam limitações financeiras e de pessoal (STOCK e ZACHARIAS, 2011). Há ainda a possibilidade de se analisar a influência de sistemas de cooperação nas relações propostas, o que também pode ser útil para a gestão desses sistemas quando é conhecido de antemão o que é relevante na busca por resultados inovativos.

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta pesquisa está dividida em quatro seções principais: (1) Introdução, onde se encontra: uma explanação sobre o tema, o problema e os objetivos de pesquisa, finalizando com as justificativas práticas e teóricas do estudo; (2) Fundamentação teórica com conceitos, resultados e efeitos das relações entre as capacidades especializadas de marketing e o desempenho de inovação; (3) Metodologia, onde se expõem os procedimentos metodológicos, as hipóteses, a definição dos termos, o delineamento da pesquisa, a coleta e a análise dos dados; (4) Contexto, onde serão abordadas as características do setor de turismo rural e as características da amostra pesquisada; (5) Apresentação dos resultados, parte onde serão apresentados e discutidos os resultados, juntamente com o tratamento estatístico realizado; e (6) Conclusões e considerações finais, nessa seção encontra-se o fechamento teórico do trabalho realizado.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção, serão abordados os dois construtos em estudo, além de assuntos relacionados. O primeiro construto apresentado é das capacidades especializadas de marketing, porém antes, serão tratados os conceitos e a teoria de base das capacidades de marketing. Em seguida, será apresentado o construto de desempenho de inovação. E por último, serão apresentadas as relações entre os construtos e as hipóteses a serem testadas nesta pesquisa.

### **2.1 CAPACIDADES DE MARKETING**

#### **2.1.1 Aspectos gerais**

O surgimento das discussões sobre capacidades de marketing tem origem na formação e evolução da teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), a qual foi proposta por Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Barney (1991), além da participação de outros autores (GRANT, 1991; AMIT e SCHOEMAKER, 1993; DAY, 1994; MORGAN, 2012).

Já na década de 50 discutia-se a influência dos recursos organizacionais no desempenho da empresa e acreditava-se que os recursos poderiam limitar o crescimento da organização (PENROSE, 1959). Tempos depois Wernerfelt (1984), que deu nome a VBR, defendeu a ideia que a diversificação de recursos poderia levar a uma diversificação de produtos, ou para se ter uma diversificação de produtos a empresa necessitaria de vários recursos. Para Wernerfelt (1984) o recurso é um ponto forte de uma empresa e tê-lo pode significar melhores resultados.

Por muito tempo os recursos e as capacidades foram confundidos com habilidades e conhecimentos usados pela organização para fazer algo (WERNERFELT, 1984) e eram classificados em recursos físicos (ex: equipamentos e matérias), humanos (ex: experiência e conhecimento) e organizacionais (ex: estrutura e sistemas). Além da posse desses recursos pela empresa, eles deveriam ser valiosos, raros e difíceis de serem obtidos ou

substituídos pela concorrência para que a empresa pudesse por meio deles ter alguma vantagem no mercado (BARNEY, 1991).

Porém, Grant (1991) e Amit e Schoemaker (1993) diferenciam claramente recursos de capacidades. Para os autores os recursos são controlados pela empresa e servem de *inputs* para todos os processos organizacionais (que vão desde um processo produtivo de produto até um processo de precificação do produto), e classificam os recursos em: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionais e reputacionais. Já as capacidades, para os autores, são a combinação e a coordenação de um bloco de recursos para a execução de uma tarefa, e são classificadas de acordo com essa tarefa que exercem na empresa (GRANT, 1991; AMIT e SCHOEMAKER, 1993).

De forma parecida, Morgan (2012) também distingue os recursos de capacidades. Para ele, os recursos são todo o ativo (entre eles: conhecimentos tácitos, recursos físicos, recursos financeiros e informações) controlado pela empresa que serve de *input* para as capacidades. E as capacidades, na visão de Morgan (2012), são oriundas da interação entre indivíduos que aplicam seus conhecimentos e habilidades para articular e transformar os recursos em prol da empresa.

A combinação de recursos com capacidades é considerada valiosa para a organização, pois forma os ativos estratégicos que são considerados a base para o gestor utilizar em estratégias que buscam serviços mais confiáveis, inovações em produtos e processos, flexibilidade de produção e respostas ao mercado (AMIT e SCHOEMAKER, 1993). Há autores que entendem a combinação de recursos e capacidades como um valioso pacote de ativos tangíveis e intangíveis, formado por habilidades de gestão, conhecimento, processos e rotinas organizacionais que dão suporte às estratégias da empresa, além de servir de fonte de inovação (BARNEY, WRIGHT e KETCHEN, 2001; VORHIES, 1998).

Day (1994) entende que as capacidades têm origem em rotinas e tarefas da organização, o que as faz serem exclusivas da empresa, isto é, uma empresa pode possuir as mesmas capacidades que outra, porém os níveis de desenvolvimento dessas capacidades serão diferentes. Day (1994, p.38) define as capacidades como “um conjunto complexo de habilidades e conhecimentos



acumulados, exercido através de processos organizacionais, que permite às empresas coordenarem suas atividades e fazerem uso de seus ativos”.

Segundo Day (1994) as capacidades de uma organização podem ser inúmeras, uma vez que se originam das rotinas e das tarefas organizacionais em cada empresa, o que leva a necessidade de agrupá-las e trabalhá-las por função, conforme defende Grant (1996). As capacidades podem ser do indivíduo ou da organização. De acordo com Grant (1996), as capacidades utilizam e combinam recursos dispersos (conhecimento pessoal, máquinas, dinheiro, etc...) visando o atingimento de um objetivo e nesse processo há a integralização do conhecimento que deixa de ser um conhecimento individual para ser um conhecimento coletivo da organização (ou vice-versa). O conhecimento coletivo é representado por inúmeras rotinas e padronizações de tarefas que são as próprias capacidades, segundo Grant (1991). Isto remete à necessidade da empresa em criar departamentos específicos para trabalhar com um número menor de capacidades, devido a limitação da mente humana na guarda de conhecimento (GRANT, 1996).

O número grande de capacidades organizacionais apontado por Day (1994) inviabiliza o aprofundamento teórico no assunto, o que cria a necessidade de restringir o foco em um grupo de capacidades, sendo as CEM o grupo de estudo desta pesquisa, antes será analisado os aspectos gerais das capacidades de marketing.

Conforme relatado no início, as capacidades de marketing têm origem na VBR e são consideradas um dos diversos tipos de capacidade que uma organização pode ter (GRANT, 1996). Para Vorhies (1998) e Weerawardena (2003) elas nascem do trabalho repetitivo do pessoal de marketing que usam seus conhecimentos e habilidades para transformar os recursos organizacionais em resultados de marketing, como a satisfação de clientes com produtos e serviços. Ou ainda, elas são um pacote de rotinas inter-relacionadas de marketing que empregam recursos organizacionais visando responder ao mercado (NGO e O'CASS, 2012; O'CASS e HEIRATI, 2013).

Su, Tsang e Peng (2009) e Prasnikar *et al.* (2008) defendem que as capacidades de marketing são importantes para a empresa, pois criam uma base de conhecimento sobre o mercado e influenciam no desenvolvimento de novos produtos e nas atividades de marketing, visando oferecer um valor único

aos clientes. Para alguns autores as capacidades de marketing são mais relevantes que os recursos, pois é através delas que os recursos serão empregados pela empresa (VORHIES, MORGAN e AUTRY, 2009).

No estudo de Morgan (2012) foi apresentada uma classificação das capacidades de marketing que varia de acordo com a função e o nível de complexidade (QUADRO 1). O autor buscou sintetizar em um modelo as teorias que explicam as diferenças de desempenho organizacional entre empresas que atuam no mesmo setor. Para Morgan (2012), as capacidades de marketing exercem um papel fundamental no desempenho organizacional.

Grupo	Conceito
Capacidades especializadas	Relacionadas às funções básicas do marketing.
Capacidades transfuncionais	São mais complexas e de ordem superior que as capacidades especializadas, trabalhando essas de acordo com os objetivos da organização.
Capacidades arquiteturais	São processos usados para selecionar, integrar e orquestrar múltiplas capacidades especializadas e transfuncionais, além de seus recursos.
Capacidades dinâmicas	Estão relacionadas aos <i>insights</i> do mercado, utilizando-os para reconfigurar os recursos e reforçar as capacidades da empresa, visando um alinhamento com o ambiente externo.

QUADRO 1: QUADRO DE DEFINIÇÕES SOBRE AS CAPACIDADES DE MARKETING  
 FONTE: O autor (2015), com base em Morgan (2012).

As capacidades dinâmicas são vistas por Morgan (2012) como um conjunto de capacidades que propicia à organização aprender com o ambiente no qual ela está inserida, reconfigurando os recursos e habilidades organizacionais para um melhor uso frente a esse ambiente.

As capacidades arquiteturais são responsáveis por orquestrar e gerenciar o emprego das CEM, das capacidades transfuncionais e dos seus recursos, visando a manutenção ou construção de uma vantagem organizacional em relação aos concorrentes (MORGAN, 2012). Para Vorhies, Morgan e Autry (2009) não basta a empresa possuir capacidades especializadas e transfuncionais desenvolvidas se não houver um bom gerenciamento no emprego dessas capacidades, papel que é desempenhado pelas capacidades arquiteturais.

As capacidades transfuncionais são de ordem superior às CEM e empregam em seus processos uma combinação variada de CEM, e são compostas por três capacidades: gerenciamento da marca, gestão de relacionamento com o cliente e desenvolvimento de novos produtos (MORGAN, 2012).

Por último, em um nível mais básico, vêm as capacidades especializadas de marketing que são consideradas as funções básicas do marketing, isto é, são os processos específicos da organização que visam atender as necessidades do mercado por meio de suas dimensões: precificação, promoção, desenvolvimento de produtos/serviços, distribuição, pesquisa de mercado e gestão de venda, atendimento ao cliente, publicidade, introdução de produtos, efetividade da publicidade e segmentação de mercado (VORHIES e HARKER, 2000; VORHIES e MORGAN, 2005; ATUAHENE-GIMA, 1993).

Diante de uma abordagem geral sobre as capacidades de marketing, tem-se o embasamento teórico para aprofundar-se no próximo tópico, sobre as CEM.

### **2.1.2 Capacidades especializadas de marketing**

O construto de CEM é entendido como um conjunto de funções básicas do marketing representado por processos específicos organizacionais que visam atender as necessidades do mercado (VORHIES e HARKER, 2000; VORHIES e MORGAN, 2005; ATUAHENE-GIMA, 1993). Com base no entendimento de Wernerfelt (1984), as capacidades são vistas como pontos fortes, ou melhor, como os processos executados pela organização de uma forma melhor que seus concorrentes.

Um dos primeiros estudos a analisar as capacidades especializadas de marketing (porém, com o nome de competências de marketing distintas) foi de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Os autores entendiam as CEM como competências organizacionais, isto é, “coisas” que a organização faz melhor que seus concorrentes, o que remete ao entendimento de Wernerfelt (1984)

sobre pontos fortes e fracos de uma organização, isto é, o nível de recursos da organização em relação aos seus concorrentes.

Os vinte itens da escala desenvolvida por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) para mensurar as CEM refletem o desempenho das atividades funcionais de marketing desenvolvidas por uma empresa em relação ao concorrente, e estão ligadas a: clientes, concorrentes, tendências de mercado, pontos fortes e fracos do marketing, alocação de recursos, desenvolvimento, qualidade e diferenciação de produtos/serviços/processos, precificação, publicidade, controle de custos e segmentação.

Outra escala que mensura as CEM, embora não as chamem com esse termo, é de Atuahene-Gima (1993), e também trabalha com: clientes, publicidade, diferenciação de produtos e qualidade do serviço, assim como a escala de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Porém há algumas diferenças, a escala inclui novas atividades funcionais de marketing (qualidade da força de venda, distribuição, diversificação do portfólio de produtos, lançamento de novos produtos e pesquisa de mercado) e possui outra finalidade, a de mensurar a influência das capacidades de marketing sobre os resultados da inovação de uma empresa. Cabe ressaltar que a escala de Atuahene-Gima (1993) é a primeira escala a ser denominada de capacidades de marketing.

McKee, Varadarajan e Pride (1989) também trabalharam com as capacidades de marketing abordadas por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) e de Atuahene-Gima (1993), porém consideraram as capacidades como ações táticas que adaptam a empresa às mudanças de mercado. McKee, Varadarajan e Pride (1989) analisaram a capacidade de adaptação da organização por meio das capacidades de marketing de monitoramento de mercado, de precificação, de desenvolvimento de produtos, de distribuição, de publicidade, de contato e suporte pessoal para o cliente.

As três escalas apresentadas acima, com base na definição de capacidade de Day (1994), que a discute no contexto das organizações orientadas para o mercado, podem ser consideradas cada qual como um conjunto de capacidades de marketing com finalidades distintas. Apesar de terem objetivos diferentes na mensuração, há semelhanças de pontos trabalhados como: mercado (clientes e concorrentes), produto/serviços (desenvolvimento, qualidade e diferenciação), publicidade, preço e distribuição,

o que contribuiu para que o construto de CEM se solidificasse em torno de algumas capacidades.

A partir dessa solidificação o construto de CEM passa a ser entendido como um conjunto de processos específicos da organização, relacionados às funções básicas do marketing, que visam atender as necessidades do mercado (VORHIES e HARKER, 2000; VORHIES e MORGAN, 2005; ATUAHENE-GIMA, 1993), e torna-se uma base para outras escalas de CEM (VORHIES, 1998; WEERAWARDENA, 2003; SONG, DI BENEDETTO e NASON, 2007). Porém, mesmo consolidado o construto, poucos estudos o chamam de capacidade especializada de marketing, como é visto em alguns estudos (VORHIES, MORGAN e AUTRY, 2009; KEMPER, ENGELEN e BRETTEL, 2011; MARIADOSS, TANSUHAJ e MOURI, 2011; MORGAN, 2012; TREZ e LUCE, 2012).

Os estudos mais antigos referem-nas simplesmente como capacidades de marketing, como percebe-se no estudo de Vorhies (1998) que adaptou a escala de McKee, Varadarajan e Pride (1989) para mensurar a influência das capacidades de marketing (promoção, desenvolvimento de produto, precificação, distribuição e pesquisa de mercado) sobre a eficácia organizacional (desempenho financeiro, de mercado e de inovação). E o estudo de Weerawardena (2003) que adaptou a escala de Atuahene-Gima (1993) para medir a influência das capacidades de marketing (CEM) sobre os resultados da inovação de uma empresa. Há também exemplo vem de Song, Di Benedetto e Nason (2007) que utilizaram dimensões da escala de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) para medir o impacto das capacidades de marketing (CEM) sobre o desempenho financeiro. Embora esses estudos, assim como outros adiante, não tratem explicitamente como CEM, eles utilizam as dimensões do construto CEM.

Há diversas pesquisas sobre o construto CEM, que vão desde entendê-lo no contexto organizacional (KEMPER, ENGELEN e BRETTEL, 2011; TREZ e LUCE, 2012), até a sua relação com outros construtos, como o desempenho (VORHIES e MORGAN, 2005; VORHIES, MORGAN e AUTRY, 2009; O'CASS e NGO, 2011; THEODOSIOU, KEHAGIAS e KATSIKEA, 2012), as orientações estratégicas (VORHIES e HARKER, 2000; SONG, DI BENEDETTO e NASON, 2007) e a inovação (MARIADOSS, Di BENEDETTO,

DESARBO e SONG, 2008; TANSUHAJ e MOURI, 2011; NGO e O'CASS, 2012; SU, TSANG e PENG, 2009; O'CASS e HEIRATI, 2013).

Kemper, Engelen e Brettel (2011) buscaram os fatores que facilitam o desenvolvimento das CEM (precificação, desenvolvimento de produto, distribuição e comunicação). O estudo encontrou algumas características na relação entre gerência-subordinado que favorecem o desenvolvimento das CEM, como a frequência das relações, a confiança e a ajuda mútua na relação. Ainda sobre fatores que interferem no desenvolvimento das CEM, Trez e Luce (2012) apontam para a influência não significativa da tomada de decisão sobre as capacidades especializadas.

Vorhies e Morgan (2005) identificaram e reforçaram as CEM que propiciam um melhor desempenho organizacional (em finanças, mercado e satisfação do cliente). Por meio de entrevistas com executivos de empresas ligadas a diversos setores e tamanhos, os autores, embora não tratem como CEM e sim como capacidades de marketing, eles identificaram oito dimensões das CEM (preço, produto, distribuição, promoção, venda, pesquisa de mercado, planejamento e implementação de marketing). Segundo Vorhies e Morgan (2005) elas exercem uma influência positiva no desempenho organizacional agindo como um conjunto integrado de capacidades ou de forma individual, onde cada capacidade exerce sua influência.

Já, no estudo de Vorhies, Morgan e Autry (2009) o termo capacidade especializada de marketing está explicitado. Nesse estudo é apontado o papel facilitador das CEM na implementação de estratégias (diferenciação, custo e desenvolvimento de produtos), além da sua influência positiva no desempenho de mercado (VORHIES, MORGAN e AUTRY, 2009).

O'Cass e Ngo (2011) também estudaram a influência das capacidades especializadas de marketing no desempenho, e perceberam que a relação complementar entre as CEM e a capacidade de inovação exerce mais influência positiva no desempenho de mercado (em vendas, participação de mercado e faturamento) do que a ação isolada de cada capacidade. Os autores adaptaram as escalas de Atuahene-Gima (1993), de Vorhies e Morgan (2005) e de Song e Calantone (2005) para mensurar as CEM nas empresas de médio e grande porte. Cabe ressaltar que O'Cass e Ngo (2011) nomeiam o construto de CEM como capacidades de marketing.

Já no estudo Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012) as CEM agiram como mediadoras. Os autores estudaram as relações entre orientações estratégicas (orientação para mercado, orientação para inovação e orientação para custo) e o desempenho no setor de serviços (em vendas, participação de mercado, lucro, e satisfação do cliente), mediadas pelas CEM (produtos, publicidade, relações públicas, promoções de vendas, monitoramento ambiental, planejamento e implementação de marketing). O estudo ratificou, com influência positiva das CEM no desempenho, o entendimento de Barney, Wright e Ketchen (2001) que as CEM são mecanismos que facilitam a implementação e o funcionamento das orientações estratégicas.

Outros estudos analisaram a relação entre as CEM e as orientações estratégicas, buscando um melhor entendimento dessa relação (VORHIES e HARKER, 2000; SONG, DI BENEDETTO e NASON, 2007). Este foi o caso de Vorhies e Harker (2000), que buscou identificar quais as capacidades de marketing (isto é, as dimensões das CEM como: preços, promoções, produtos, distribuição, pesquisa de marketing e gestão de marketing) dão suporte a orientação estratégica para o mercado (OM) e qual o efeito dessa relação para o desempenho.

Os resultados do trabalho de Vorhies e Harker (2000) mostram que as empresas orientadas para o mercado possuem elevados níveis em todas as dimensões das CEM, principalmente nas capacidades de pesquisa de mercado e de gestão de marketing, e o resultado dessa relação é um impacto positivo no desempenho (financeiro, mercado, satisfação do cliente e inovação). Os autores ressaltam a obtenção de informações por meio das CEM, que na visão deles é base para uma melhor satisfação do cliente, melhores resultados financeiros e de mercado, além de possibilitar a empresa adaptar-se mais rapidamente às mudanças do mercado (VORHIES e HARKER, 2000). Para Su, Tsang e Peng (2009) as capacidades de marketing são as próprias fontes de informação, as quais podem ser usadas pela empresa para inovar e adaptar-se às mudanças.

Song, Di Benedetto e Nason (2007) buscaram analisar as relações entre estratégias e as capacidades de marketing (CEM). Os autores comprovaram que as dimensões das CEM (conforme a escala de Conant, Mokwa e Varadarajan de 1990) desempenham um papel diferente de acordo

com a estratégia utilizada (conforme a tipologia de Miles–Snow de 1978), podendo ter um foco mais interno ou externo. Como exemplo, para uma empresa com uma estratégia voltada para a inovação, a capacidade de pesquisa de mercado será importante, ou, para uma empresa que adota uma estratégia defensiva, a capacidade de precificação será a mais relevante.

No que se refere à relação das CEM com a inovação, o estudo de Su, Tsang e Peng (2009) buscou analisar quais os fatores que contribuem para a intensidade nos resultados da inovação em produtos e processos. Para os autores, as fontes para a organização inovar são internas (pesquisa e desenvolvimento, capacidades de marketing e a capacidade manufatureira) e externas (relação como os fornecedores, clientes e concorrentes), sendo as capacidades de marketing uma das responsáveis pela identificação e exploração das oportunidades externas à empresa, as quais podem ser exploradas por meio da inovação em produtos e processos.

Os resultados de Su, Tsang e Peng (2009) revelam que as dimensões das CEM (distribuição, venda, informação sobre o mercado) relacionam-se positivamente com os resultados em inovação de produtos e processos, pois segundo os autores as capacidades habilitam a organização para desenvolver produtos e serviços levando em conta as informações sobre o mercado.

Já Di Benedetto, DeSarbo e Song (2008) analisaram o impacto de diferentes tipos de capacidades (CEM, capacidades tecnológicas, capacidades de ligação com mercado, capacidade da tecnologia da informação e capacidades de gestão) no lançamento de inovações radicais no Japão, China e no EUA. Entre os resultados, encontram-se a influência positiva das capacidades de marketing (isto é, as dimensões das CEM, conforme a escala de Conant, Mokwa e Varadarajan de 1990) no sucesso de inovações radicais. Di Benedetto, DeSarbo e Song (2008) defendem que as CEM proporcionam o entendimento das necessidades do mercado e das ações dos competidores, sendo assim imprescindível o papel dessas capacidades de marketing para o sucesso da inovação.

Ngo e O’Cass (2012) também defendem a importância das capacidades de marketing (isto é, das CEM) para o desempenho de inovação. Os autores estudaram a relação entre as CEM (escala adaptada de Vorhies e Morgan de 2005 e de Atuahene-Gima de 1993) e a capacidade de inovar, e



como essa relação trabalha as informações adquiridas pela OM para melhorar o desempenho (de mercado e de inovação).

Para Ngo e O'Cass (2012) a complementariedade das duas capacidades (CEM e a capacidade de inovação) tem um grande impacto positivo na atração, satisfação e retenção de clientes, uma vez que as CEM e a capacidade de inovação trabalham as informações sobre os clientes para concretizar esses valores em produtos e serviços de valor agregado. É no que se refere à influência sobre o desempenho de inovação, a complementariedade da relação perde um pouco a sua relevância, tendo em vista que a incumbência de criar novos produtos ou novos serviços é da capacidade de inovar. Ressalta-se que nesse estudo há o efeito isolado e positivo de cada capacidade sobre o desempenho.

Para O'Cass e Heirati (2013) as capacidades de marketing representam os esforços da organização em responder as mudanças do mercado e as ações dos competidores. Os autores estudaram o papel mediador das CEM (publicidade e/ou promoção, vendas, preços, desenvolvimento de novos produtos e distribuição) na relação entre OM e o desempenho de um novo produto, e concluíram que as CEM impactam positivamente no desempenho devido à função que elas têm de processar as informações sobre o mercado a fim de oferecer respostas as suas mudanças. Os achados de O'Cass e Heirati (2013) corroboram com os de outros autores como Vorhies e Harker (2000), Di Benedetto, Desarbo e Song (2008).

O que se percebe nos estudos sobre CEM é a análise do construto como um todo, havendo poucos estudos que consideram os efeitos de cada capacidade ou dimensão (PRASNIKAR *et al.*, 2008; MORGAN, 2012), apesar de haver evidências que elas influenciam de maneira diferente no desempenho organizacional (PRASNIKAR *et al.*, 2008; MARIADOSS, TANSUHAJ e MOURI, 2011). Segundo Day (1994) as capacidades são processos distintos, porém relacionados, onde cada capacidade possui um foco que pode estar nas atividades organizacionais internas, externas ou em ambas. Como exemplo observa-se a influência das CEM sobre o desempenho de inovação que nos estudos de Di Benedetto, DeSarbo e Song (2008), Ngo e O'Cass (2012) e O'Cass e Heirati (2013) é positiva, porém não se sabe se todas as dimensões das CEM exercem influência, e nem a relevância dessa influência no

desempenho de inovação. Caso fosse analisado o efeito por capacidade, poderia se ter um entendimento mais apurado das relações entre as CEM e o desempenho de inovação.

Alguns estudos abordaram o construto das CEM por dimensão, buscando uma melhor compreensão da influência das CEM sobre os resultados da inovação (PRASNIKAR *et al.*, 2008; MARIADOSS, TANSUHAJ e MOURI, 2011) ou considerando as CEM como fontes de inovação (SU, TSANG e PENG, 2009).

Prasnikar *et al.* (2008) buscaram identificar por meio de estudos de casos múltiplos quais as capacidades de marketing (isto é, quais as dimensões das CEM) que são as mais relevantes para uma organização inovar. O estudo buscou identificar as capacidades de acordo com alguns passos: primeiro, identificaram junto aos gestores as capacidades da empresa e relacionaram-nas aos resultados de curto e longo prazo. Logo após, relacionaram os fatores que influenciam nas capacidades da organização. E por último, identificaram as capacidades que são imprescindíveis para o sucesso de produtos e para a lealdade dos clientes.

Os resultados do estudo de Prasnikar *et al.* (2008) revelaram que as capacidades de precificação e de gestão de vendas são as mais percebidas pelos membros da organização, porém são as capacidades de promoção e de desenvolvimento de produtos que mais influenciam na fidelização dos clientes. E no que tange aos resultados de inovação, as capacidades de distribuição e de gestão de vendas são as que mais impactam, obtendo assim uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Já no que se refere à participação das CEM no processo de inovação, elas adquirem maior relevância nas fases de geração de ideias, de definição de oportunidades para a empresa e de comercialização de produtos. Para os autores, as CEM são a base para o desenvolvimento de novos produtos com valor agregado, pois são fontes de informação que proporcionam uma boa compressão das necessidades do mercado (PRASNIKAR *et al.*, 2008).

Mariadoss, Tansuhaj e Mouri (2011) também desenvolveram um estudo de casos múltiplos, porém visando analisar as relações entre as dimensões das CEM e os resultados em inovações tecnológicas e não tecnológicas. Os autores defendem que a capacidade de distribuição, por

ajudar na antecipação das mudanças de mercado, contribui para ambos os tipos de inovação. Já as capacidades de desenvolvimento de produtos e de venda, segundo os autores, contribuem mais para as inovações tecnológicas com produtos que satisfaçam as necessidades do mercado e com uma força de venda que convença o cliente a comprar, e por último a capacidade de precificação impacta mais em inovações não tecnológicas por apresentar preços que influenciam na decisão de compra do consumidor (MARIADOSS, TANSUHAJ e MOURI, 2011).

Tendo em vista o objetivo deste estudo e visando complementar outros estudos que abordam a relação entre as CEM e o desempenho de inovação, esta pesquisa irá abordar as dimensões do construto de CEM e seus efeitos sobre o desempenho de inovação.

Com o propósito de analisar os efeitos das CEM (gestão de preços, comunicações de marketing, gestão de produtos, gestão de canais, pesquisa de mercado e gestão de venda) no desempenho de inovação, os próximos tópicos tratam separadamente os efeitos de cada dimensão.

#### **a) Capacidade gestão de preços**

A função de precificar é uma das atividades mais relevantes para a organização e seu desempenho é dependente da capacidade de gestão de preço (PRASNIKAR *et al.*, 2008; VORHIES e HARKER, 2000). Para Dawar e Parker (1994) o preço pode significar qualidade do produto. Os autores estudaram os indicativos de qualidade usados pelos clientes para a escolha de um produto e identificaram a marca, o preço, a aparência física do produto e a reputação do varejista que servem como indicativos de qualidade para os consumidores. Os resultados revelam que o preço é um indicativo forte de qualidade e interfere na decisão de compra do consumidor, por ser uma informação de fácil assimilação e comparação.

Vorhies e Harker (2000) entendem a capacidade de precificação como processos necessários para se obter um preço competitivo e viável em produtos e serviços da empresa, atuando também no monitoramento de preços do mercado. Para Dutta, Zbaracki e Bergen (2003) a capacidade de

precificação é a habilidade de extrair um lucro ideal dos clientes e responder rapidamente as estratégias de preço dos concorrentes. A capacidade de gestão de preços por impactar na decisão de compra do cliente, pode levar a empresa a diferenciar-se de seus concorrentes (MORGAN, 2012).

Dutta, Zbaracki e Bergen (2003) defendem que a capacidade de precificação por meio de seus sistemas, processos e rotinas propiciam uma flexibilidade nas mudanças de preços e um melhor entendimento sobre o que é valioso para o cliente (valor percebido). Para os autores a capacidade de precificação trabalha em conjunto com outras capacidades da empresa quando, por exemplo, necessita compreender e responder a estratégia de preço dos concorrentes, ou quando necessita convencer os clientes sobre as mudanças de preço. Hinterhuber (2008) revela que as capacidades de comunicação e de venda estão entre as mais importantes para o estabelecimento de preços de uma empresa.

Dutta, Zbaracki e Bergen (2003) ressaltam o impacto da capacidade de precificação no desempenho organizacional. Para os autores, uma empresa que pratica preços que falham em extrair do cliente o valor percebido de produtos/serviços pode vir a ter um lucro menor com preços muito baixos, ou até não conseguir vender por ter preços altos demais.

Ingenbleek (2007) salienta a importância das informações na relação entre a capacidade de precificação e o desempenho. Para o autor o valor percebido é a vantagem que o cliente percebe na compra de um produto/serviço, e a empresa que consegue cobrar com base nesse valor percebido obterá uma maior margem de lucro e melhores resultados em vendas. Porém, para que isso ocorra, a empresa deve possuir uma capacidade de precificação desenvolvida para o processamento e compreensão das informações ações sobre clientes e concorrentes, visando alcançar um preço ideal.

Liozu e Hinterhuber (2013) destacam a importância das informações para a capacidade de precificação, porém apontam para a influência interna (da gestão e de comportamentos organizacionais) e externa (de comportamentos de clientes e ações dos concorrentes) que ressaltam o papel da capacidade. Os autores identificaram o impacto positivo da capacidade de precificação no desempenho de mercado e financeiro.

Liozu e Hinterhuber (2013b) e Ingenbleek *et al.* (2003) estudaram a relação entre o método de precificação adotado pela empresa e a influência desse método sobre o desempenho. Ingenbleek *et al.* (2003) apontam que há três formas de precificação (porém, não mutuamente exclusivas) que a empresa pode adotar conforme a origem das informações: a) com base nos custos, quando o foco das informações for interno à empresa; b) com base no valor percebido do produto/serviço, quando o foco das informações são os clientes; e por último, a precificação baseada nos preços dos concorrentes, quando a empresa foca nas informações de preços da concorrência.

Por ter peculiaridades distintas, a escolha do método de precificação é relevante para o desempenho organizacional, pois cada método influencia o desempenho organizacional de uma forma diferente, como exemplo, o método com base no valor percebido que impacta positivamente no desempenho de novos produtos por oferecer mais condições à empresa de compreender as reações dos consumidores frente aos preços adotados (LIOZU e HINTERHUBER, 2013b; INGENBLEEK *et al.*, 2003).

Assim, a capacidade de gestão de preços, por estar associada à busca por preços competitivos e ao monitoramento dos preços praticado pelo mercado (VORHIES e HARKER, 2000), pode auxiliar a organização na escolha de qual método de precificação é o mais adequado.

Embora o estudo de Ingenbleek *et al.* (2003) não mencione o termo capacidade gestão de preços e nem capacidade de precificação, essa capacidade é entendida no estudo como tal, isto é, como um conjunto de processos e habilidades que utilizam recursos (como exemplo: as informações sobre o mercado) para se obter um preço ideal. Sendo assim, a capacidade de gestão de preços favorece a escolha do método mais adequado de precificar, pois processa e utiliza as informações sobre os clientes e concorrentes na busca de um preço mais acertado.

## **b) Capacidade de comunicações de marketing**

Conforme ensina Day (1994), as capacidades são formadas por habilidades, conhecimentos e processos trabalhados pela organização em

alguma função. No caso da capacidade de comunicações de marketing (ou promoção), esta é formada por habilidades, conhecimentos e processos que são combinados e usados pela empresa para comunicar-se com o mercado e vender o seu produto/serviço por meio das atividades de promoção de venda, de publicidade, de venda pessoal, de patrocínio e de relações públicas (VORHIES, HARKER e RAO, 1999; AAKER, 2008).

De forma mais simplificada, a capacidade de comunicações de marketing é responsável pelo gerenciamento da imagem da organização por meio da comunicação (MCKEE *et al.*, 1992). É também por meio da comunicação que a empresa informa, persuade e lembra os consumidores sobre seus produtos (KELLER, 2009).

Segundo McKee *et al.* (1992), sem uma habilidade de promoção desenvolvida, a empresa será incapaz de comunicar os benefícios de seus produtos para os seus clientes alvos. Para alguns autores, a capacidade de promoção é útil não somente para a empresa comunicar os benefícios de seus produtos para os clientes, mas também para estar continuamente lembrando-os da existência desses produtos, o que influencia na decisão de compra dos clientes e no valor da marca da empresa (MCKEE *et al.*, 1992; PÉREZ-CABAÑERO, GONZÁLEZ-CRUZ e CRUZ-ROS, 2012).

Keller (2009) aponta para a relação entre a capacidade de promoção, o valor da marca e o desempenho financeiro. Embora não use o termo capacidade de promoção, o autor menciona elementos característicos dessa capacidade, de acordo com o conceito de Vorhies, Harker e Rao (1999). Para Keller (2009), o modo como a empresa comunica-se com o mercado pode afetar (positivamente ou negativamente) o valor de sua marca e, por conseguinte, afeta o desempenho organizacional. Como exemplo, uma marca mais forte (reconhecida positivamente pelos clientes) tem mais propensão de obter lealdade do cliente e de obter mais eficácia em sua comunicação com ele, além de ter mais condições de praticar preços maiores.

De acordo com Keller (2009), a empresa deve diversificar no modo como se comunica com seus clientes, visando construir associações positivas entre a marca e o cliente que favoreçam um relacionamento ativo, intenso e leal. Porém, com base no autor, a construção dessas associações exige da capacidade de promoção (com suas habilidades, recursos e processos) em

fazer com que o cliente entenda a informação que a marca quer transmitir. Para outros autores, a capacidade de promoção em construir a imagem do produto de uma forma acertada influencia consequentemente na imagem da marca (MURRAY, GAO e KOTABE, 2011).

Buil, Chernatony e Martínez (2013) ressaltam o papel da capacidade de promoção no entendimento do consumidor e no uso dos meios de comunicação para se construir uma marca forte. Segundo os autores, é fundamental que a empresa tenha condições de entender a relação entre a sua marca e o consumidor para elaborar formas de comunicação que impactem positivamente no valor da marca e logo no desempenho organizacional.

Os resultados do estudo de Buil, Chernatony e Martínez (2013) revelam que somente recursos financeiros não garantem um impacto positivo no valor da marca, é preciso que a organização pratique uma publicidade original, criativa e diferente, o que irá requerer uma capacidade de promoção desenvolvida (KELLER, 2009). O estudo de Buil, Chernatony e Martínez (2013) também aponta o impacto negativo na qualidade percebida da marca com as promoções de venda baseadas em descontos monetários, ao contrário acontece com a promoção não monetária, o que corrobora com o estudo de Dawar e Parker (1994). Com base nesses achados, ressalta-se o papel da capacidade especializada de promoção no entendimento e no modo de comunicar-se com os consumidores, conforme ensinam Vorhies, Harker e Rao (1999), Keller (2009) e McKee *et al.* (1992).

De acordo com Vorhies, Harker e Rao (1999) os efeitos da capacidade de promoção sobre a organização variam de acordo com a indústria, com o canal de distribuição e com o tipo de produto. Porém, independentemente do setor da empresa ou do tipo de produto/serviço comercializado, a capacidade de promoção exerce um impacto positivo no desempenho organizacional (financeiro, mercado e satisfação do cliente) por explorar da melhor forma os meios de comunicação, envolvendo menos recursos (VORHIES, HARKER e RAO, 1999). Por exemplo, uma empresa que possui uma boa rede de distribuidores pode utilizá-la como meio de comunicação com seus clientes ao invés de investir em mídia de massa. No estudo de Vorhies e Morgan (2005), realizado com 748 empresas de 06 setores diferentes, foi encontrada uma

relação positiva entre a capacidade de promoção e o desempenho organizacional.

Pérez-Cabañero, González-Cruz e Cruz-Ros (2012) também analisaram a relação entre a capacidade de promoção e o desempenho (financeiro, de mercado e de cliente) em pequenas empresas e encontraram uma relação negativa. O resultado negativo nas pequenas empresas se deu pelos valores gastos nas atividades de divulgação do produto para o mercado, que por serem em pequenas empresas impactaram muito na situação financeira.

Kemper *et al.* (2013) também encontraram uma relação positiva entre a capacidade de promoção e o desempenho organizacional (financeiro e de mercado) nas pequenas empresas. O resultado positivo torna-se significativo quando a empresa encontra-se em um ambiente de intensa competitividade, pois segundo os autores, nesse tipo de ambiente a imagem da empresa tem mais relevância para o desempenho, uma vez que a empresa com uma imagem forte tem mais possibilidade de vender mais e praticar preços melhores.

### **c) Capacidade de gestão de produtos**

Para vários autores, a capacidade de gestão de produtos (CGP) ou desenvolvimento de produtos/serviços (CDP) consiste em processos pelos quais as empresas desenvolvem e gerenciam os produtos e serviços, envolvendo a criação, a adaptação, a manutenção do produto ou serviço para a satisfação das necessidades do cliente (DUTTA, NARASIMHAN e RAJIV, 1999; SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2012; GREENLEY e OKTEMGIL, 1997). Outros autores relacionam a CDP com a habilidade da empresa em oferecer um produto/serviço de qualidade e de forma diferenciada em relação aos concorrentes (MCKEE *et al.*, 1992). Segundo Banerjee e Soberman (2013) a qualidade do produto, que proporciona valor agregado, é influenciada positivamente pela CDP.

De uma forma mais sintetizada, a CGP é o conjunto de habilidades, conhecimentos e processos que possibilita à empresa elaborar produtos que



atendam as necessidades dos clientes de forma superior a dos concorrentes, respeitando as suas limitações internas e superando os obstáculos de mercado (DAY, 1994; VORHIES, HARKER e RAO, 1999; VORHIES e HARKER, 2000).

Para que ocorra o desenvolvimento de um produto/serviço que atenda as necessidades dos clientes, as informações sobre o mercado são fundamentais, conforme defendem Drechsler, Natter e Leeflang (2013). Marsh e Stock (2003) acrescentam que o desenvolvimento de um produto é um processo complexo que envolve muitas funções, pessoas e informações. O sucesso desse novo produto é garantido pela capacidade da empresa em adquirir, distribuir, interpretar e reter as informações técnicas e de mercado, para assim fazer as adaptações necessárias ao produto que levarão aos resultados financeiros e de mercado.

Li, Su e Liu (2009) identificaram uma relação positiva entre a capacidade de desenvolvimento de produtos com o desempenho (financeiro e de mercado). Porém, os autores ressaltam a necessidade de outras capacidades de marketing para dar flexibilidade na comercialização do novo produto, isto é, outras capacidades proporcionam rapidez à empresa em encontrar novas alternativas e responder às mudanças do mercado.

Li e Lim (2015) apontam para uma relação positiva entre os aspectos do produto e o nível de aceitação desse produto pelo mercado consumidor. Segundo os autores, aspectos como o significado que o produto representa para o consumidor, o nível de superioridade do produto e a familiaridade que o consumidor tem com esse produto influenciam positivamente na sua aceitação e logo no seu desempenho de venda. Em outro estudo desenvolvido por Al-Aali *et al.* (2013), a qualidade dos produtos, que também foi atrelada a CDP, impactou positivamente nas vendas desses produtos e na dificuldade de imitação por parte dos concorrentes.

Kemper *et al.* (2013) ressaltam a influência positiva e significativa da capacidade de desenvolvimento de produto no desempenho (financeiro) quando a empresa encontra-se em um ambiente de intensa competitividade. Para os autores, a CDP favorece a diferenciação de produtos e melhora o desempenho da organização em ambientes com muitos concorrentes. Murray, Gao e Kotabe (2011) entendem de forma semelhante que a diferenciação de

produtos trazida pela CGP impacta positivamente no desempenho organizacional (número de exportações da empresa).

#### **d) Capacidade de gestão de canais**

Segundo Kotler e Keller (2006) o produto de uma empresa pode percorrer caminhos diferentes (chamados de canais de distribuição) envolvendo a participação de outras empresas em seu transporte, revenda ou armazenagem até chegar ao consumidor final, funções típicas de um distribuidor. Porém, há situações em que a empresa produz e ela mesma vende o seu produto diretamente ao consumidor final (sem a participação dos distribuidores) e há também empresas especializadas em vendas de produtos/serviços de outros diretamente ao consumidor, as quais são chamadas de varejistas (KOTLER e KELLER, 2006).

No intuito de vender seu produto, uma empresa pode escolher fazê-lo por meio de outras organizações ou ela mesma disponibilizá-lo ao consumidor final. Com base nessas opções encontram-se dois processos principais: onde o primeiro refere-se ao processo de construção de relacionamentos com distribuidores, e o segundo refere-se ao processo de estabelecer uma relação com o consumidor final, por meio da qual será entregue o produto/serviço.

A habilidade que a empresa tem de gerenciar as relações e processos, que há entre ela e os participantes ao longo do caminho percorrido pelo produto da fábrica até o consumidor final é entendida como capacidade de gestão de canais ou distribuição (VORHIES, HARKER E RAO, 1999; MORGAN, 2012). Como visto antes, o caminho percorrido pelo produto pode variar, o que implica em diferentes configurações de relacionamentos e participantes.

No entendimento de Prasnikar *et al.* (2008) a capacidade de distribuição é uma das capacidades de marketing mais relevantes para a empresa. De acordo com Su, Tsang e Peng (2009), os processos envolvidos nessa capacidade alimentam a organização com informações sobre o mercado, o que influencia positivamente no desenvolvimento de novos produtos/serviços, além de exercer influência nas outras atividades de

marketing da organização. Para Kotler e Keller (2006), a habilidade com que a empresa gerencia as suas relações com os distribuidores pode trazer diversos benefícios, como exemplo: a agregação de valor, a redução do custo de venda, uma maior cobertura de mercado, além da obtenção de informações sobre clientes e concorrentes.

No que se refere ao papel da capacidade de gestão de canais no varejo, ela concentra-se na relação que há entre a empresa e o consumidor, isto é, na experiência de compra do consumidor, que envolve a compra e a entrega do produto e/ou serviço (MORGAN, 2012).

Lin e Chen (2008) encontraram alguns aspectos que interferem na relação empresa – consumidor e entre eles estão a infraestrutura e a logística na entrega do produto. Segundo os autores, uma empresa com uma instalação física adequada e com uma logística flexível e eficiente tem resultados financeiros positivos, uma vez que cria valor agregado junto ao cliente quando entrega seus produtos de forma mais rápida e com custo menor, além de favorecer respostas mais rápidas ao mercado.

Já Hurst e Niehm (2010) encontraram outros aspectos que interferem na relação entre empresa – cliente no varejo ligado ao turismo rural. Segundo os autores, a aparência da loja e de seus funcionários, a sua localização e a maneira como expõem seus produtos interferem na decisão de compra dos turistas, além de serem aspectos que atraem mais clientes às compras. Todos esses fatores compõem a imagem da empresa na mente do cliente e interferem em sua experiência de compra, ambos os aspectos são vitais para esse tipo de atividade turística (HURST e NIEHM, 2010).

Jing, Li e Zheng (2013) também estudaram aspectos do varejo que influenciam na intenção de compra do consumidor. Segundo os autores, a qualidade do produto não é o único quesito levado em conta pelo consumidor na hora da compra, a imagem da empresa em sua mente, a qual é composta pelo ambiente de compra, a interação com o vendedor e a disponibilidade de informação, também influenciam significativamente na intenção de compra.

O estudo de Andrade (2004) ratifica a influência do ambiente (onde se está oferecendo o serviço e/ou produto) sobre a satisfação do cliente, identificando aspectos relacionados ao ambiente físico (limpeza, layout e conforto), aos equipamentos usados no atendimento (disponibilidade e

aparência) e aos funcionários (aparência, presteza e disponibilidade) que interferem significativamente na satisfação do cliente. Outros estudos também encontraram uma relação positiva entre o ambiente (envolvendo equipamentos e instalações) onde o produto e/ou serviço foram disponibilizados e o nível de satisfação dos clientes (ABBAS, 2013; MIN *et al.*, 2013)

Abbas (2013) ratifica a influência positiva do ambiente, da interação com o cliente e da experiência de compra sobre a qualidade percebida do serviço, que por sua vez impacta na satisfação do cliente e esta na intenção de compra dele. O estudo de Min *et al.* (2013) também ratifica a influência do ambiente físico e dos aspectos relacionais (entre empresa – cliente) no grau de satisfação do cliente no setor de turismo.

Assim, com uma capacidade de gestão de canais desenvolvida, a organização pode trabalhar aspectos que interferem na sua relação com os clientes, proporcionando uma melhor experiência de compra para o cliente (ABBAS, 2013; MIN *et al.*, 2013; JING, LI e ZHENG, 2013), além de obter informações úteis do mercado, o que pode favorecer o processo de inovação (KOTLER e KELLER, 2006; SU, TSANG e PENG, 2009).

#### **e) Capacidade de pesquisa de mercado**

Conforme defende Day (1994), as empresas que conseguem antecipar as mudanças de mercado e respondê-las obterão melhores resultados. Assim, as informações podem ser úteis para a organização na definição de preços (INGENBLEEK, 2007), na antecipação das necessidades do consumidor (BELL *et al.*, 2010), ou até mesmo na formatação de um atendimento mais personalizado de acordo com as características e necessidades do cliente (TERHO *et al.*, 2015). Porém, a utilidade das informações varia de acordo com a habilidade da organização em captá-las e usá-las conforme suas necessidades, ou melhor, varia de acordo com o nível de desenvolvimento da capacidade de pesquisa de mercado (MOORMAN, 1995).

Alguns autores definem a capacidade de pesquisa de mercado como as atividades que sondam as informações de clientes e concorrentes, buscando novas oportunidades de mercado (MCKEE, VARADARAJAN e

PRIDE, 1989; PÉREZ-CABAÑERO, GONZÁLEZ-CRUZ e CRUZ-ROS, 2012). Aeron e Jain (2011) a definem como os processos baseados na aquisição, no gerenciamento e no uso de informações.

Para Vorhies e Harker (2000), a capacidade de pesquisa de mercado é o conjunto de processos necessários para angariar informações sobre as necessidades dos consumidores, e logo desenvolver ações de marketing que satisfaçam essas necessidades e as condições impostas pelo mercado. De outra forma, as informações obtidas visam sanar as dúvidas que a empresa possui em relação ao comportamento de clientes e de concorrentes (MOORMAN, 1995). Assim, a habilidade da empresa em desenvolver esse processo impacta positivamente no desempenho organizacional (VORHIES, HARKER e RAO, 1999; VORHIES e MORGAN, 2005).

Rosenberg (1988) defende que a capacidade da empresa em angariar informações relaciona-se positivamente com várias atividades de uma empresa que atua em um ambiente dinâmico e incerto. Segundo o autor, a capacidade de pesquisa de mercado possui uma forte relação positiva com o planejamento estratégico, tomada de decisões de marketing e com a inovação, difusão e adoção de novos produtos. Essa relação positiva se dá pela capacidade de pesquisa de mercado em adquirir e gerenciar informações que reduzam as incertezas sobre o ambiente (ROSENBERG, 1988).

De acordo com Drechsler, Natter e Leeflang (2013), há uma relação positiva entre a capacidade de pesquisa de mercado e o desempenho de inovação (sucesso de novos produtos). Essa capacidade, por meio de seus processos, transforma as informações sobre as necessidades dos clientes em informações técnicas que são usadas pela empresa na formatação do novo produto, melhorando assim as chances de sucesso desse produto (DRECHSLER, NATTER e LEEFLANG, 2013).

Prasnikar *et al.* (2008) sinalizam para a relação positiva entre a capacidade de pesquisa de mercado e a lealdade dos clientes. Para os autores, a lealdade dos clientes é obtida pelo valor agregado do produto que é criado pela satisfação das necessidades do cliente identificadas no mercado.

Segundo Moorman e Rust (1999), um resultado positivo no desempenho financeiro e na satisfação do consumidor tem origem na criação de um sistema de informação completo, incluindo um histórico de compras

(volume de comprado e previsão de futuras compras), o nível de satisfação e a intensão de recompra dos clientes. Para os autores, com essas informações a empresa tem condições de fazer diagnósticos sobre a oferta e a entrega do produto ao cliente, e assim ajustá-las conforme as necessidades do mercado.

Na pesquisa de Pérez-Cabañero, González-Cruz e Cruz-Ros (2012), embora o resultado seja não significativo entre a capacidade de pesquisa de mercado e o desempenho (financeiro e a satisfação do consumidor), os autores defendem um impacto positivo de médio a longo prazo dessa capacidade no desempenho organizacional, uma vez que os resultados de curto prazo podem não ter sido percebidos pelos gestores que participaram da pesquisa.

#### **f) Capacidade de gestão de venda**

Para Vorhies e Morgan (2005), a capacidade de gestão de venda consiste dos processos pelos quais a empresa adquire clientes, visando um desempenho superior por meio da entrega de valor agregado a esses clientes. Os processos, na visão de Morgan (2012), dividem-se em dois: (1) processos focados na atividade de venda, como a compreensão e satisfação das necessidades do cliente, o levantamento de informação sobre o mercado e o desenvolvimento e a gestão de relações com os clientes; e (2), processos e estruturas necessários para assegurar o apoio à força de vendas.

Para Aeron e Jain (2011), o apoio à atividade de venda é fundamental para o desempenho organizacional, pois ela é o processo final de marketing, o qual irá culminar no fechamento da venda e na obtenção de informações sobre os clientes. Prasnikar *et al.* (2008) ressaltam a influência do pessoal de venda sobre os clientes durante a compra, uma vez que a decisão de comprar pode ser tomada no ponto de venda com base nas explicações do vendedor sobre o produto. Em alguns estudos, a função de venda é tida como uma das mais relevantes para a empresa, possuindo uma relação positiva com a fidelização de clientes (PRASNIKAR *et al.*, 2008). Porém, para que a função de venda tenha um bom resultado há a necessidade de desenvolver a capacidade de gestão de venda (VORHIES e MORGAN, 2005).

Para Borg e Young (2014) e Moncrief e Marshall (2005), o sucesso das atividades de venda de uma empresa está no envolvimento de pessoas, habilidades e conhecimentos no processo de venda, visando a concretização da venda, a retenção e a manutenção da relação com o cliente com base na satisfação de suas necessidades e na agregação de valor gerado pela venda.

A capacidade de gestão de venda de uma empresa em unir pessoas, habilidades e conhecimentos irá impactar no desempenho organizacional (BORG e YOUNG, 2014). Segundo Wilkinson e Young (2005), tal capacidade favorece as interações entre as pessoas da empresa (vendedores, gerentes e pessoas relacionadas com a atividade de venda), ou entre a empresa (vendedores) e os clientes. Tais interações são fontes de conhecimento que a empresa utiliza para aprender, uma vez que há troca de informações entre as pessoas (BORG e YOUNG, 2014; SU, TSANG e PENG, 2009; BELL *et al.*, 2010).

Bell *et al.* (2010) defendem que o pessoal de vendas adquire conhecimento individual por meio das interações interpessoais, que por sua vez forma o aprendizado organizacional que impacta positivamente no desempenho organizacional. Para os autores, a venda com seus processos bem desenvolvidos favorece a transferência do aprendizado individual para o aprendizado organizacional, o que capacita a organização em reconhecer e antecipar as necessidades do consumidor, e logo desenvolver ações para satisfazê-las. No entendimento de Morgan (2012), esses elementos são processos da capacidade de gestão de venda.

Babakus *et al.* (1996) estudaram os processos de vendas e o impacto desses no desempenho, e identificaram sete processos: conhecimento técnico do produto/serviço, venda adaptativa, trabalho em equipe, apresentação do produto/serviço, planejamento de venda, e suporte de venda. De acordo com Babakus *et al.* (1996), o resultado da função de venda, e logo o efeito no desempenho organizacional (financeiro e de mercado), irá depender da combinação desses processos feito pela organização. Na visão de Vorhies e Morgan (2005), a combinação de pessoas, processos e recursos realizados no âmbito da função de vendas é de competência da capacidade de gestão de venda.

Baldauf e Cravens (2002) entendem que nas interações entre vendedores e clientes, o conhecimento técnico do produto/serviço, a venda adaptativa e o planejamento de venda são os componentes (ou processos) mais relevantes. Segundo os autores, a capacidade de gestão de venda modera a relação entre a atuação do vendedor e o desempenho de venda, o que significa que quanto mais desenvolvida for essa capacidade no vendedor mais preparado ele atuará e mais condições de adaptar-se às mudanças ele terá, impactando assim em um melhor desempenho. Embora Baldauf e Cravens (2002) não mencionem o termo capacidade de gestão de venda, o estudo dos autores leva ao conceito de Vorhies e Morgan (2005) e Morgan (2012) sobre capacidade especializada de gestão de venda, uma vez que se trabalha processos, pessoas e recursos em prol da venda.

Para Terho *et al.* (2015) as empresas que adotam estratégias de venda focadas em identificar e atender as necessidades do consumidor, acabam gerando mais valor agregado na venda, o que leva a um desempenho de mercado superior. Porém, estratégias desse tipo necessitam de uma capacidade de venda desenvolvida que ofereça suporte para um conhecimento mais aprofundado do cliente (BALDAUF e CRAVENS, 2002; BELL *et al.*, 2010; MORGAN, 2012), e logo um atendimento mais personalizado (TERHO *et al.*, 2015).

Como visto até aqui, as dimensões das CEM formam um conjunto, onde cada dimensão influencia de maneira diferente nas atividades organizacionais, o que leva algumas capacidades a serem mais notadas que outras (PRASNIKAR *et al.*, 2008), embora todas exerçam influência na organização (VORHIES e MORGAN, 2005).

O desempenho organizacional foi frequentemente utilizado como forma de mensurar a influência das CEM nas empresas (VORHIES e MORGAN, 2005; O'CASS e NGO, 2011; THEODOSIOU, KEHAGIAS e KATSIKEA, 2012). Porém, com a necessidade crescente de inovar e a falta de indicadores de desempenho mais precisos, capazes de mensurarem os resultados inovativos, faz com que o desempenho de inovação ganhe evidência (HAUSER, TELLIS e GRIFFIN, 2006; CLARCK, 1999; DE BES e KOTLER, 2011). Desta forma, o próximo tópico abordará o desempenho de inovação, visando um melhor



entendimento das relações entre as CEM e o desempenho de inovação, que é o foco desta pesquisa.

## 2.2 DESEMPENHO DE INOVAÇÃO

### 2.2.1 Aspectos gerais sobre desempenho

Antes de tratar de desempenho de inovação é preciso entender o desempenho organizacional e sua evolução de uma perspectiva exclusivamente financeira para uma perspectiva mais abrangente, englobando também indicadores não financeiros. Para alguns autores não faz sentido para a empresa mensurar o seu desempenho com base somente nos resultados financeiros, uma vez que há outros resultados que impactam no desempenho da empresa (SANTOS e BRITO, 2012; GLAVAN, 2011; VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986).

No entendimento de Slater, Olson e Hult (2010), o desempenho de uma empresa traz uma ideia de cumprimento dos seus objetivos organizacionais, o que leva a crer que pode envolver muitos resultados organizacionais, financeiros ou não.

Venkatraman e Ramanujam (1986) classificam o desempenho de acordo com o que se destina a mensurar, isto é, em desempenho financeiro e desempenho operacional. Para eles o desempenho financeiro está relacionado exclusivamente com indicadores como: a taxa de retorno do investimento, o crescimento das vendas e o valor de mercado. Já o desempenho operacional (ou não financeiro) é formado por indicadores como a introdução de novos produtos, o nível de qualidade de produtos/serviços e o nível de satisfação de clientes e empregados (VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986). Quando englobam os dois tipos de desempenho forma-se o desempenho organizacional, e uma vez somados todos os tipos se tem a eficácia organizacional (FIGURA 1). No entendimento de Damanpour, Szabat e Evan (1989), a eficácia tem o mesmo significado que o atingimento dos objetivos ou resultados finais da organização.

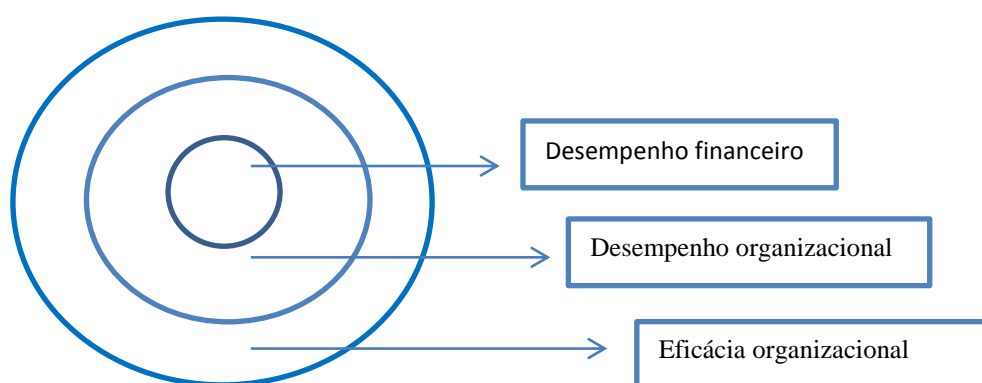


FIGURA 1 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

FONTE: O autor (2015), com base em Venkatraman e Ramanujam (1986)

Venkatraman e Ramanujam (1986) defendem que há uma diferença entre desempenho organizacional e eficácia organizacional. Para eles o desempenho organizacional é subconjunto da eficácia organizacional e reflete a perspectiva da gestão estratégica. O desempenho organizacional significa mais do que resultados na área financeira, engloba também outros resultados, sendo importante o desmembramento em desempenho financeiro e desempenho operacional para que se tenha uma melhor mensuração dos resultados estratégicos, e que esses resultados possam servir a diferentes partes interessadas como: investidores, clientes, empregados e a própria empresa (VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986).

Dess e Robinson (1984) e Clarck (1999) relatam a falta de especificidade na forma como era entendido e mensurado o desempenho organizacional em meados da década de 70, sendo associado à eficácia no alcance de objetivos financeiros.

O desempenho sendo mensurado por um pequeno número de indicadores financeiros impactava em mensurações não específicas, tornando difícil a utilização dos resultados para o aprimoramento das estratégias organizacionais e para o aperfeiçoamento da gestão de um modo geral (DESS e ROBINSON, 1984). Como exemplo, uma empresa que mensura o seu lucro, pode chegar a duas conclusões em relação à gestão organizacional: que ela é um sucesso ou um fracasso. Mais recentemente, ainda há autores que relacionam o desempenho com o cumprimento dos objetivos organizacionais (SLATER, OLSON e HULT, 2010), porém houve a inclusão de indicadores que

medem resultados não financeiros. A possibilidade de usar mais indicadores para mensurar o desempenho organizacional (indicadores financeiros e não financeiros) traz mais especificidade na mensuração por refletir mais atividades e processos que estão ligados às estratégias organizacionais, o que pode ser útil para o aperfeiçoamento dessas estratégias (CLARCK, 1999)

Na busca por mais especificidade na mensuração, e seguindo a mesma lógica de Venkatraman e Ramanujam (1986), Santos e Brito (2012) também defendem que o desempenho organizacional deve ser medido por construtos multidimensionais, isto é, com indicadores financeiros e não financeiros, uma vez que somente os indicadores financeiros não retratam adequadamente os resultados das estratégias organizacionais. Exemplos de indicadores não financeiros são aqueles usados para medir o desempenho de mercado, como a participação e o crescimento no mercado (HOMBURG, GROZDANOVIC e KLARMANN, 2007).

Glavan (2011) também defende a multidimensionalidade de indicadores (quantitativos e qualitativos) para que produzam resultados que possam auxiliar na tomada de decisão e no aprimoramento dos processos organizacionais. Porém, o autor considera que o desempenho está mais relacionado à eficiência de como o processo foi realizado, entendendo que ele deve ser composto por indicadores de qualidade, de tempo, de flexibilidade e de custo, e deve adotar um foco que englobe o desempenho individual, o desempenho por processos e o próprio desempenho organizacional.

Para Doyle e Hooley (1992) os indicadores financeiros são usados por empresas que dão prioridade ao ganho imediato ou de curto prazo, já os indicadores não financeiros são usados por empresas que buscam o desempenho organizacional de longo prazo.

Conforme relatam Venkatraman e Ramanujam (1986) e Doyle e Hooley (1992) o resultado do desempenho é útil a muitas partes interessadas, porém o que vai determinar a sua utilidade é a maneira como é entendido e mensurado.

Para o marketing o desempenho organizacional é importante. É por meio dos indicadores de desempenho que são refletidos e objetivados os trabalhos de marketing realizados na organização, o que facilita o entendimento das partes interessadas, isto é, da empresa, de investidores, de clientes e de parceiros (ROBERTS e ADAMS, 2010; BROW, 2005; LAMBERTI

e NOCI, 2010). O estudo de Ngo e O'Cass (2012) é um exemplo do uso de diversos indicadores para mensurar as atividades de marketing (o efeito interativo entre as capacidades de marketing e a capacidade de inovar). Rodrigues *et al.* (2014) enfatizam que é por meio dos indicadores de desempenho de mercado que o papel do marketing no aprimoramento das propostas comerciais é notado.

Mas devido a uma perspectiva exclusivamente financeira de curto prazo e a falta de especificidade dos indicadores, a mensuração dos resultados não financeiros, como os resultados de marketing e de outras atividades organizacionais, fica comprometida (GAMA, 2011; DOYLE e HOOLEY, 1992).

Gama (2011) entende que há uma evolução, no entendimento e na forma de mensurar o desempenho, que busca transpor as dificuldades de mensuração dos resultados não financeiros a fim de auxiliar a gestão organizacional. Primeiro, os indicadores para mensurar o desempenho deixam de ter uma lógica exclusivamente financeira (CLARCK, 1999; GAMA, 2011). Segundo, passam a trabalhar com uma lógica mais ampla, adotando-se a multidimensionalidade de indicadores (HOMBURG, GROZDANOVIC e KLARMANN, 2007; SANTOS e BRITO, 2009). E por último, o desempenho deixa de ter um foco exclusivo na eficácia para também ter uma relação com a eficiência (GLAVAN, 2011; GAMA, 2011).

Essa evolução foi suficiente para mensurar o desempenho financeiro e o desempenho de mercado, conforme relatam Clarck (1999) e De Bes e Kotler (2011). Porém hoje, segundo De Bes e Kotler (2011), com a inserção cada vez maior dos processos de inovação nas empresas, faz-se necessário o uso de indicadores ainda mais específicos para mensurar e entender os resultados da inovação, surgindo assim o desempenho de inovação.

### **2.2.2 Conceito de desempenho de inovação**

No que se refere à inovação, ela pode ser entendida como o próprio processo que traz os resultados (HAUSER, TELLIS e GRIFFIN, 2006), ou como o próprio resultado, que para Camisón e Monfort-Mir (2012) pode ter origem na combinação de capacidades ou de conhecimentos da empresa.

Tendo em vista o foco na mensuração dos resultados da inovação (em produtos/serviços, processos e marketing), este estudo adota o conceito de inovação do Manual de Oslo (2005, p. 46): “A inovação é a implementação de um novo ou significativamente melhorado produto, serviço, processo, método de marketing ou método organizacional em práticas de negócios na organização ou em suas relações externas”.

O’Sullivan e Dooley (2008, p.05) reforçam o conceito do Manual de Oslo (2005) deixando claro o interesse comercial de uma inovação, quando relatam que a inovação é “a introdução de algo novo para a organização, agregando valor aos clientes e contribuindo para o acúmulo de conhecimento da organização”.

Conforme ressalta Weerawardena (2003) há uma abrangência de áreas em que a inovação pode ocorrer, além da tecnológica. De acordo com o Manual Oslo (2005), a inovação como resultado pode recair em produtos/serviços a serem comercializados ou em atividades afins internas ou externas à organização, como processos, marketing ou até mesmo na forma de fazer negócio.

Os resultados da inovação, recaindo em áreas importantes para organização, auxiliam a empresa no entendimento das necessidades do consumidor e no desenvolvimento de produtos com qualidade e preços baixos, impactando na rentabilidade da organização e na perspectiva dos consumidores (HAUSER, TELLIS e GRIFFIN, 2006). A possibilidade de a inovação recair em diversas áreas demanda o uso de mais indicadores e a necessidade desses serem mais específicos para mensurar todos os resultados, conforme defendem De Bes e Kotler (2011).

De Bes e Kotler (2011, p.257) definem desempenho de inovação como “um conjunto de variáveis utilizadas para medir os resultados de inovação, que por sua vez, permitem gerenciar a inovação ao longo do tempo e verificar se as políticas de inovação estão dando frutos”. Com base nessa definição, o desempenho de inovação mensura os resultados do processo de inovação que é composto por várias atividades relacionadas que trabalham os insumos para criar algo novo (VERWORN e HERSTATT, 2002). Diante disso e com base no conceito de inovação do Manual de Oslo (2005), a mensuração pode focar no resultado do processo de inovação que é dado por novos produtos/serviços, ou

focar no resultado do processo de inovação que resulta em outros tipos de inovação (processo, marketing e práticas comerciais), como exemplo a inovação de processos trabalhada por Su *et al.* (2009).

Uma grande parte dos autores foca no resultado final do processo de inovação de produtos/serviços, e para isso associam o desempenho de inovação aos resultados em novos produtos/serviços (VORHIES, 1998; VORHIES e HARKER, 2000; NGO e O'CASS, 2012). Esses autores basicamente utilizam como indicadores o número de lançamento e/ou no sucesso dos novos produtos/serviços, o que remete a uma lógica de eficácia por estar focado no resultado final (SLATER, OLSON e HULT, 2010).

Quando o desempenho de inovação foca em outras inovações como a inovação de processos, de marketing e a organizacional, este remete a uma lógica de eficiência (GLAVAN, 2011). Isto porque os indicadores refletem o resultado de inovações ligadas ao aprimoramento de atividades, processos e métodos internos a organização que podem auxiliar no desempenho de novos produtos/serviços (SU *et al.*, 2009; RODRIGUES *et al.*, 2014). Como exemplo, a adoção de novas técnicas de produção, ou a adoção de novos equipamentos, ou ainda uma nova forma de promoção e precificação do produto/serviço (OECD, 2005; RODRIGUES *et al.*, 2014).

Baseado na lógica da eficiência na mensuração do desempenho de inovação, Manu (1992) entende-o como o resultado da relação entre: *inputs*, *time* e *outputs*. Sendo os *inputs* os investimentos em inovação, como gastos em pesquisa e desenvolvimento. O *time* leva em conta o tempo gasto para a exploração econômica da inovação. E por *outputs* são considerados os resultados em novos produtos, serviços, patentes e processos.

Já Camisón e Monfort-Mir (2012) entendem o desempenho de inovação como o resultado visível da capacidade de gerar, combinar, sintetizar e utilizar o conhecimento para a introdução de novos produtos, processos, mercados, tipos de organizações ou substancialmente melhorá-los. De forma mais simplificada, o desempenho de inovação reflete a capacidade da empresa de criar novas ideias que podem ser aplicadas a produtos, a serviços ou aos processos (FANG, CHANG e CHOU, 2012).

Para Su *et al.* (2009) e Camisón e Monfort-Mir (2012) a inovação de produtos reflete o atendimento das necessidades do mercado consumidor por

meio de novos produtos/serviços, sendo muito comum esse tipo de inovação ocorrer em fábricas; enquanto os outros tipos de inovação refletem o aprimoramento das atividades, processos e métodos internos da organização, e são mais frequente em empresas de serviço. Didonet e Díaz (2012) ressaltam a importância de se medir a inovação ligada ao aprimoramento de atividades, processos e métodos, quando mensuram o número de adaptações realizadas em produtos e processos.

Segundo Camisón e Monfort-Mir (2012) o aprimoramento pode ocorrer no uso de novos equipamentos, materiais, fontes de energia e layout de produção, na automatização de processos, ou até mesmo na adoção de novas práticas de marketing como uma nova forma de comunicação com o mercado ou de precificação.

Como se percebe, os resultados inovativos podem ocorrer em diversas áreas, sendo fundamental para a organização que os deseja mensurar adotar indicadores de inovação que consigam medi-los, caso contrário, corre o risco de não os perceber (RODRIGUES *et al.*, 2014). Assim, o próximo tópico irá abordar de forma mais incisiva a mensuração do desempenho da inovação.

### **2.2.3 Mensuração do desempenho de inovação**

Assim como no desempenho organizacional, há maneiras diferentes de mensurar o desempenho de inovação que variam de acordo com o entendimento que se tem sobre o construto e o que se busca com a mensuração, além das diferenças quanto ao tipo de inovação que também necessitam ser consideradas (SU *et al.*, 2009; OECD, 2005).

De Bes e Kotler (2011) e Camisón e Monfort-Mir (2012) defendem o uso da multidimensionalidade de indicadores no desempenho de inovação, com a inclusão de indicadores que meçam vários aspectos da inovação como o investimento gasto, atividades relacionadas à inovação e os resultados finais, de tal forma que juntos possam refletir uma melhor atuação de estratégias e objetivos ligados à inovação. Assim, o desempenho de inovação deve incluir resultados relacionados à inovação de produtos, de processos, de marketing e

de práticas organizacionais (BES e KOTLER, 2011; CAMISÓN e MONFORT-MIR, 2012).

Porém, a mensuração do desempenho de inovação em muitas empresas envolve poucos indicadores e concentram-se em medir os resultados finais ligados ao produto. Isso porque a inovação foi por muito tempo atrelada à inovação tecnológica, deixando-se de mensurar os resultados de outras inovações (WEERAWARDENA, 2003; WANG, 2015). Como exemplo, destaca-se o estudo de Vorhies (1998) que mediu o desempenho de inovação em produtos utilizando um indicador: o número de sucesso de novos produtos. Ayuso *et al.* (2012) também utilizaram um único indicador de desempenho de inovação, o número de patentes registradas. Langerak (2003) também mediu o desempenho de inovação de produtos com apenas um indicador, porém utilizou o número de sucesso de novos mercados, o que no final reflete o sucesso de mercado do novo produto. Já Vorhies e Harker (2000) utilizaram mais indicadores: o número de sucesso de novos produtos, o número de lançamento de novos produtos e o tempo de comercialização.

Baker e Sinkula (1999) e de Zhang e Duan (2010) apesar de focarem no desempenho de inovação de produto, utilizaram mais indicadores para mensurar mais aspectos da inovação, como a taxa de sucesso de novos produtos, a taxa de introdução de novos produtos e o tempo de comercialização. O número de inovações implementadas também é usado como indicador (HAN, KIM e SRIVASTAVA, 1998; HURLEY e HULT, 1998; SU *et al.*, 2009) e, neste caso, o indicador refere-se tanto a inovações de produtos quanto a de processos.

Há estudos que apesar de mensurarem o desempenho de inovação em produtos, utilizaram também outros indicadores para mensurar a inovação organizacional, isto é, a inovação em produtos, em processos, em gestão e em marketing (WEERAWARDENA, 2003; STOCK e ZACHARIAS, 2011; FANG, CHANG e CHOU, 2012; WANG, 2015).

Narver, Slater e MacLachlan (2004) citam a importância dos processos no sucesso dos novos produtos. Eles mediram o desempenho de inovação em fábricas e em empresas de serviço utilizando o número de sucessos dos novos produtos em relação ao maior concorrente. Para os autores, o objetivo era medir o quão certo estava a atuação da empresa na busca da inovação de



produtos, sendo assim, o sucesso para os autores representa a aceitação do produto pelo mercado consumidor e o apoio assertivo dos processos internos no desenvolvimento desse produto (NARVER, SLATER e MACLACHLAN, 2004).

Stock e Zacharias (2011) buscam um diagnóstico mais preciso sobre a atuação de programas de inovação que visam à comercialização de novos produtos. Assim, os autores utilizam diferentes indicadores organizacionais, como o número de inovações introduzidas no mercado, o quão inovador o programa é em relação aos dos concorrentes e a qualidade dos novos produtos elaborados por tal programa. Nota-se que os indicadores medem pontos diferentes da inovação e estão relacionados ao programa e ao produto (STOCK e ZACHARIAS, 2011).

No que se refere ao desempenho de inovação em empresas de serviço, parece haver mais indicadores cobrindo os vários tipos de inovação (produto/serviço, processos, marketing e gestão). Como no estudo de Fang, Chang e Chou (2012) que mediram o desempenho de inovação através da multidimensionalidade de indicadores (tempo de exploração comercial de novos produtos, o número de implementação de novas ideias, número de introdução de novos métodos e serviços aprimorados). Nesse estudo, os autores mensuram o desempenho de inovação da empresa comparando com o dos concorrentes e por meio de opiniões dos clientes, buscando os mais variados resultados em inovação (FANG, CHANG e CHOU, 2012).

Wang (2015) também faz uso da multidimensionalidade de indicadores de inovação para mensurar o desempenho desta. O autor utiliza indicadores relacionados à inovação em serviços (número de novos serviços e o número de serviços aprimorados) e em processo (uso de novas fontes de energia, desenvolvimento de novos componentes e o nível de automação) com vista a melhorar o processo produtivo.

Porém, mesmo com o uso da multidimensionalidade de indicadores defendido por vários autores (WEERAWARDENA, 2003; DE BES e KOTLER, 2011; WANG, 2015) e respeitando as diferenças entre os tipos de inovação (SU *et al.*, 2009), Camisón e Monfort-Mir (2012) chamam a atenção para o uso de indicadores inapropriados que não capturam todos os resultados inovativos. Para os autores, isto ocorre devido às peculiaridades entre as atividades

econômicas organizacionais que não são consideradas para a escolha dos indicadores de desempenho de inovação.

Além das peculiaridades entre as empresas, deve-se ter em mente que as estratégias, objetivos e investimentos em inovação também são diferentes. Como exemplo, o uso dos mesmos indicadores de desempenho de inovação de empresas manufatureiras para mensurar o desempenho de inovação de empresas de serviços, pode não ser apropriado. Para uma fábrica faz mais sentido mensurar os resultados de inovação em número de novas patentes e tecnologias (CAMISÓN e MONFORT-MIR, 2012). No caso de hotéis, faz mais sentido mensurar os novos métodos de comunicação com os clientes, como aponta o estudo de Pivcevic e Pranicevicy (2012) que identificou uma forte ênfase em inovações na área de marketing.

Outro exemplo no uso de indicadores inapropriados vem de Rodrigues *et al.* (2014) que buscaram uma relação entre o investimento em pesquisa e desenvolvimento de produtos (P&D) e o lançamento de novos produtos por pequenas e médias empresas brasileiras de diversos setores. Com base nos resultados da pesquisa, os autores apontam para uma baixa relação entre investimento feito em P&D e o lançamento de novos produtos, uma vez que o resultado em inovação nem sempre está atrelado ao desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

Para Rodrigues *et al.* (2014) os investimentos em inovação são também refletidos em outros resultados inovativos, que frequentemente deixam de serem mensurados, como a inovação em processos que é responsável pela qualidade do novo produto, e a inovação em marketing que é responsável pela comercialização desse novo produto. Essa falha pode trazer ineficiência para a empresa em transformar os seus investimentos em inovação em lucro (RODRIGUES *et al.*, 2014).

Para Camisón e Monfort-Mir (2012) as atividades da indústria e das empresas de serviços por serem muito diferentes e com processos peculiares exigem indicadores mais específicos, correndo o risco de inovações não serem percebidas. De forma mais detalhada, De Bes e Kotler (2011) entendem que os indicadores devem estar relacionados a clientes, aos fatores-chave de sucesso do setor que a empresa atua e aos objetivos e estratégias de inovação da empresa.

O próprio estudo de Camisón e Monfort-Mir (2012) cita o uso de vários indicadores de desempenho de inovação relacionados a clientes e atividades específicas do setor de turismo, buscando mensurar os resultados em produtos/serviços, processos, marketing e gestão da organização, entre eles: a introdução de novos produtos/serviços no mercado, o uso de novos métodos de produção e o uso de novas técnicas de precificação de produtos.

Ngo e O'Cass (2012) enfatizam o papel do marketing no desempenho de inovação em serviços. Os autores buscaram os resultados da relação entre as capacidades de marketing e a capacidade de inovar de indústrias e empresas de serviço. Para eles os resultados de inovação estão relacionados com a capacidade de marketing de gerar valor junto ao mercado consumidor (NGO e O'CASS, 2012). Visando mensurar os resultados dessa relação, Ngo e O'Cass (2012) utilizaram diversos indicadores de inovação, alguns relacionados ao cliente (atração, retenção e satisfação do cliente) e outros ao produto (número de novos produtos e de novos mercados, qualidade e exclusividade dos produtos).

No setor de serviços, mais precisamente de turismo, Krizaj, Brodnik e Bukovec (2014) revelam a divergência na classificação dos indicadores de inovação, defendendo a multidimensionalidade de indicadores na mensuração da inovação (com indicadores em: produtos/serviços, processos e mercado).

Entendendo que o desempenho de inovação deve ser composto por vários indicadores a fim de abranger uma maior gama de resultados de inovação, este estudo adotará itens das escalas de Fang, Chang e Chou (2012), Weerawardena (2003) e Ngo O'Cass (2012) para medir o desempenho de inovação (ver APÊNDICE A). A organização dos indicadores de inovação é composta por dois grandes blocos: o primeiro, concentrado nas inovações dos novos produtos e serviços, como aspectos relacionados ao desenvolvimento, a comercialização, a qualidade e a exclusividade desses. E o segundo, focado nas inovações de marketing, mais precisamente nas inovações relacionadas à precificação, à promoção, à venda e ao relacionamento com o cliente.

## 2.3 RELAÇÕES ENTRE AS CEM E O DESEMPENHO DE INOVAÇÃO: FUNDAMENTAÇÃO DAS HIPÓTESES

De acordo com Grant (1991) e Amit e Schoemaker (1993) as capacidades organizacionais são valiosas por servirem de base para serviços mais confiáveis, inovações em produtos e processos, flexibilidade de produção e respostas ao mercado. Barney, Wright e Ketchen (2001) e Su, Tsang e Peng (2009) argumentam que as capacidades de marketing são fontes de informação sobre o mercado, o que favorece os resultados de inovação segundo Vorhies (1998) e Prasnikar *et al.* (2008).

Entre as capacidades de marketing que favorecem a inovação encontram-se as CEM, que de acordo com vários autores, influenciam positivamente o desempenho de inovação (DI BENEDETTO, DESARBO e SONG, 2008; NGO e O'CASS, 2012; O'CASS e HEIRATI, 2013). Porém, cada capacidade especializada de marketing atua de maneira diferente nessa relação, conforme evidenciam os estudos de Prasnikar *et al.* (2008) e Mariadoss, Tansuhaj e Mouri (2011).

Segundo Prasnikar *et al.* (2008) a capacidade de gestão de preços é uma das capacidades mais relevantes para a organização, uma vez que o preço é considerado um indicativo de qualidade do produto/serviço e interfere na decisão de compra do consumidor (DAWAR e PARKER, 1994). A capacidade de gestão de preços também é responsável por propiciar preços mais competitivos e viáveis (VORHIES e HARKER, 2000), além de monitorar e responder de forma rápida às alterações de preço dos concorrentes (DUTTA, ZBARACKI e BERGEN, 2003).

Dutta, Zbaracki e Bergen (2003) defendem que a capacidade de gestão de preços com seus sistemas, processos e rotinas propicia uma flexibilidade nas mudanças de preços, um melhor entendimento sobre o que é valioso para o cliente e um preço condizente com esse valor percebido pelo cliente, e assim impacta positivamente no desempenho financeiro e de mercado.

Ingenbleek (2007) acrescenta que a empresa com uma capacidade de precificar desenvolvida garante melhores preços para empresa, isto é, por meio dela que se obtém um melhor entendimento das ações de clientes e concorrentes, favorecendo assim a prática de preços mais altos com base no valor agregado do produto, assim impactando positivamente no desempenho financeiro. Liozu e Hinterhuber (2013b) e Ingenbleek *et al.* (2003) também

confirmam a relação positiva entre a prática de preços com base no valor agregado e o desempenho de um novo produto.

Liozu e Hinterhuber (2013) ressaltam a influência de clientes e concorrentes sobre as atividades de precificação, sendo fundamental a capacidade de gestão de preços da empresa em processar as informações sobre o mercado para melhor entender as reações dos consumidores às mudanças de preços. Assim, na visão dos autores, a capacidade de precificação impacta positivamente no desempenho de mercado e financeiro (LIOZU e HINTERHUBER, 2013).

Com base no exposto acima, a capacidade de gestão de preços irá influenciar positivamente no desempenho de inovação das empresas, por proporcionar preços mais assertivos para novos produtos/serviços (VORHIES e HARKER, 2000; INGENBLEEK, 2007), além de capacitar a empresa a responder de forma rápida às ações dos concorrentes (DUTTA, ZBARACKI e BERGEN, 2003), e a entender as reações de clientes às mudanças de preço (LIOZU e HINTERHUBER, 2013). Sendo assim:

*H1- A capacidade de gestão de preços influencia positivamente o desempenho de inovação.*

Segundo McKee *et al.* (1992) sem uma capacidade de comunicações de marketing (ou promoção) desenvolvida, a empresa é incapaz de comunicar os benefícios de seus produtos/serviços para o mercado. Outros autores acrescentam que essa comunicação tem como finalidade informar, persuadir e lembrar o consumidor, visando a venda do produto/serviço (KELLER, 2009; VORHIES, HARKER e RAO, 1999).

Vorhies, Harker e Rao (1999) e Vorhies e Morgan (2005) encontraram uma relação positiva entre a capacidade de promoção e o desempenho organizacional (financeiro mercado e satisfação do cliente). Para eles, a capacidade de promoção propicia à empresa uma comunicação mais eficiente com os clientes, independente do tamanho da empresa ou do setor que ela atua (VORHIES, HARKER e RAO, 1999; VORHIES e MORGAN, 2005).

Kemper *et al.* (2013) também encontraram uma relação positiva entre a capacidade de comunicações de marketing e o desempenho organizacional

(financeiro e de mercado). Porém, o resultado torna-se significativo quando a empresa atua em um ambiente de intensa concorrência, uma vez que nesse tipo de ambiente a imagem da empresa (marca) passa a ter mais relevância para o desempenho organizacional (KEMPER *et al.*, 2013).

Keller (2009) revela que é por meio da marca que a capacidade de promoção impacta positivamente no desempenho financeiro da empresa. Para o autor, a empresa que possui uma marca forte poderá cobrar preços mais altos, além de obter mais lealdade na relação com o consumidor e de ter mais eficácia na comunicação. Porém, a construção e o gerenciamento da marca se dão pela influência da capacidade de promoção, a qual possibilita a diversificação da comunicação entre a empresa e os clientes, favorecendo associações positivas entre a marca e o cliente, e assim a construção de relacionamentos ativos, intensos e leais (KELLER, 2009).

Segundo Buil, Chernatony e Martínez (2013), as associações positivas entre a marca e o cliente têm origem em uma comunicação mais adequada ao perfil do cliente. Para os autores, um nível alto de desenvolvimento da capacidade de comunicações de marketing propicia o uso de comunicações mais originais, criativas e inovadoras para o cliente, o que impacta positivamente na imagem da marca e logo no desempenho financeiro, caso contrário, os valores gastos em publicidade e/ou promoção podem não surtir um efeito positivo para a empresa (BUIL, CHERNATONY e MARTÍNEZ, 2013).

McKee *et al.* (1992) também encontraram uma influência da capacidade de promoção sobre a marca (da empresa ou do produto) e sobre a decisão de compra dos clientes, o que impacta de forma positiva no desempenho financeiro. Pérez-Cabañero, González-Cruz e Cruz-Ros (2012) encontraram relação negativa entre a capacidade de promoção e o desempenho financeiro. Para os autores isso se deve pela falta de percepção dos gestores sobre efeitos positivos da capacidade de promoção no curto prazo, situação que se agrava em empresas de pequeno porte.

Com base nos autores acima, a capacidade de comunicações de marketing irá influenciar positivamente no desempenho de inovação das empresas. Por meio de uma comunicação mais eficiente, diversificada e inovadora na maneira de comunicar os benefícios dos novos produtos/serviços para os clientes, irá persuadi-los a comprarem (MCKEE *et al.*, 1992; VORHIES,

HARKER e RAO, 1999; BUIL, CHERNATONY e MARTÍNEZ, 2013). Criando também, associações positivas entre os clientes e a marca dos novos produtos/serviços, o que favorece a prática de preços mais altos e mais lealdade dos clientes (KELLER, 2009). Desse modo:

*H2- A capacidade de comunicações de marketing influencia positivamente o desempenho de inovação.*

Segundo alguns autores, a capacidade de gestão de produtos (ou capacidade de desenvolvimento de produtos) está relacionada às funções de criação, de adaptação e de manutenção de produtos/serviços para a satisfação do cliente (DUTTA, NARASIMHAN e RAJIV, 1999; SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2012; GREENLEY e OKTEMGIL, 1997). Outros apontam para a influência da CGP no desenvolvimento de produtos/serviços diferenciados e de qualidade que agregam valor junto ao cliente (MCKEE *et al.*, 1992; BANERJEE e SOBERMAN, 2013).

Segundo Li e Lim (2015) os produtos com qualidade superior e que são conhecidos pelos clientes impactam positivamente no desempenho de venda, o que reforça o papel da CGP na criação de produtos com qualidade, além do papel da capacidade de promoção em tornar conhecido esse produto para o cliente. Em outro estudo, a qualidade superior dos produtos, que também foi atrelada a capacidade de gestão de produtos, impactou positivamente não somente em suas vendas, mas também dificultou a imitação por parte dos concorrentes, conforme Al-Aali *et al.* (2013).

Marsh e Stock (2003) reforçam que a CDP garante o sucesso de um novo produto/serviço quando proporciona a utilização das informações disponíveis (técnicas ou de mercado) no desenvolvimento de produtos/serviços que garantam satisfação das necessidades dos clientes. Li, Su e Liu (2009) confirmam a influência positiva da capacidade de desenvolvimento de produtos no desempenho de mercado e financeiro de novos produtos, porém ressaltam a importância de outras capacidades para conferir agilidade à empresa frente às mudanças de mercado.

Para Kemper *et al.* (2013) a capacidade de gestão de produtos influencia positivamente no desempenho financeiro da empresa por criar

produtos/serviços diferenciados, o que propicia uma vantagem à empresa em ambientes com muito concorrentes. Segundo Murray, Gao e Kotabe (2011) a diferenciação de produtos proporcionada pela capacidade de desenvolvimento de produtos influencia positivamente no número de exportações da empresa.

Se a capacidade de gestão de produtos oferece suporte para criar e adaptar produtos/serviços com qualidade e diferenciação que impactam positivamente no desempenho organizacional (AL-AALI *et al.*, 2013; KEMPER *et al.*, 2013), e que atendem as necessidades dos clientes (DUTTA, NARASIMHAN e RAJIV, 1999), então ela irá influenciar positivamente no desempenho de inovação, utilizando as informações sobre os clientes para adaptar ou criar novos produtos/serviços diferenciados e de qualidade que atendam as exigências do mercado. Assim, considera-se que:

*H3- A capacidade de gestão de produtos influencia positivamente o desempenho de inovação.*

O produto pode percorrer caminhos diferentes desde sua fabricação até entrega ao consumidor final, o que implica na construção e manutenção de relacionamentos (KOTLER e KELLER, 2006; MORGAN, 2012). A empresa que opta em vender diretamente ao consumidor final necessita relacionar-se com seus clientes, sendo relevante para a empresa uma capacidade de gestão de canais (ou distribuição) desenvolvida para que gerencie todos os aspectos dessa relação e disponibilize o produto ao cliente de forma eficiente (VORHIES, HARKER E RAO, 1999; MORGAN, 2012).

De acordo com Kotler e Keller (2006) e Su, Tsang e Peng (2009) os processos da capacidade de distribuição servem como fontes de informação para a empresa, o que influencia positivamente no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Para Jing, Li e Zheng (2013), além da qualidade do produto, outros aspectos influenciam diretamente na relação empresa–consumidor, como o ambiente de compra, a interação com o vendedor e a disponibilidade de informação sobre o produto, aspectos que interferem na decisão de compra do consumidor. Hurst e Niehm (2010) complementam, que a aparência da loja e de seus funcionários, a sua localização e a maneira como é exposto os



produtos atraem os turistas para o ponto de venda e influenciam positivamente na decisão de compra deles, o que resulta em um melhor desempenho de vendas.

De acordo com Lin e Chen (2008) a infraestrutura e a logística também são aspectos que interferem na relação empresa-cliente. Segundo os autores, são aspectos que influenciam positivamente no desempenho financeiro da empresa, uma vez que conseguem diminuir os custos e o tempo de entrega dos produtos, favorecendo respostas mais rápidas ao mercado e agregando valor na relação junto ao cliente.

Andrade (2004) aponta para a influência do ambiente de venda no nível de satisfação do cliente, identificando aspectos relacionados ao ambiente físico (limpeza, layout e conforto), aos equipamentos usados no atendimento (disponibilidade e aparência) e aos funcionários (aparência, presteza e disponibilidade) que interferem significativamente na satisfação do cliente (na relação empresa-cliente). Outros estudos também encontraram uma relação positiva entre o ambiente (envolvendo equipamentos e instalações) onde o produto e/ou serviço foram disponibilizados e o nível de satisfação dos clientes (ABBAS, 2013; MIN et al., 2013). Com um ambiente de compra mais aprimorado, a organização terá mais condições de realizar a venda de seu novo produto e/ou serviço, e logo contribuir para o seu sucesso comercial.

Sendo assim, a capacidade de gestão de canais poderá influenciar positivamente no desempenho de inovação da seguinte maneira: a) disponibilizando o novo produto e/ou serviço ao cliente com um custo menor, o que possibilita a empresa ter um preço mais competitivo (LIN e CHEN, 2008); e b) criando um ambiente de venda mais adequado ao público alvo, que desperte a sua atenção e o deixe satisfeito, influenciando positivamente em sua decisão de compra do novo produto ou serviço (HURST e NIEHM, 2010; JING, LI e ZHENG, 2013; ABBAS, 2013).

*H4- A capacidade de gestão de canais influencia positivamente o desempenho de inovação.*

Conforme destaca Moorman (1995), a utilidade da informação varia de acordo com a habilidade da empresa em adquirir e processar informações para

melhor entender o comportamento de clientes e concorrentes, isto é, varia de acordo com o desenvolvimento da capacidade de pesquisa de mercado.

Segundo Vorhies e Harker (2000) a capacidade de pesquisa de mercado angaria informações sobre o mercado, com as quais a empresa identifica as necessidades dos clientes e as ações dos concorrentes, tomando assim medidas cabíveis. Para alguns autores, o processo de identificação das necessidades e informações sobre o mercado, e as ações tomadas pela empresa perante essas necessidades e informações impactam positivamente no desempenho organizacional (VORHIES, HARKER e RAO, 1999; VORHIES e MORGAN, 2005). Para outros, tal processo (identificação e ação) tem um relação positiva com a inovação, difusão e adoção de novos produtos, devido à redução de incertezas propiciada pelas informações sobre o ambiente (ROSENBERG, 1988; DRECHSLER, NATTER e LEEFLANG, 2013).

De acordo com Drechsler, Natter e Leeflang (2013) a capacidade de pesquisa de mercado impacta positivamente no desempenho de inovação. Os autores entendem que ela transforma as informações sobre os clientes em informações técnicas que são usadas pela empresa na formatação do novo produto, melhorando as suas chances de sucesso.

Segundo Prasnikar *et al.* (2008) a capacidade de pesquisa de mercado impacta positivamente na lealdade dos clientes, por meio de produtos desenvolvidos com base nas informações sobre o mercado. Os autores defendem que a lealdade é obtida pelo valor agregado do produto quando este satisfaz as necessidades do cliente identificadas no mercado.

Para Moorman e Rust (1999), as informações adquiridas e processadas sobre os clientes, por meio da capacidade de pesquisa de mercado, influenciam positivamente o nível de satisfação dos clientes e o desempenho financeiro da empresa. Segundo os autores as informações auxiliam a empresa em diagnósticos sobre a oferta e a entrega do produto ao cliente, podendo assim, ajustá-las conforme as necessidades de cada cliente, o que melhora os níveis de satisfação e de venda (MOORMAN e RUST, 1999).

Outros autores atestaram a relação positiva entre a capacidade de pesquisa de mercado e o desempenho (financeiro e de mercado), contudo apesar de não ser significativa, defendem um impacto positivo de médio a

longo prazo dessa capacidade sobre o desempenho organizacional (PÉREZ-CABAÑERO, GONZÁLEZ-CRUZ e CRUZ-ROS, 2012).

Com base nos autores acima, a capacidade de pesquisa de mercado irá influenciar positivamente o desempenho de inovação. As informações adquiridas e processadas sobre o mercado propiciam a empresa a desenvolver ou ajustar seus produtos/serviços para melhor atender as necessidades do mercado (VORHIES, HARKER e RAO, 1999; VORHIES e MORGAN, 2005; DRECHSLER, NATTER e LEEFLANG, 2013). Desta maneira, cria-se valor agregado que melhora o nível de satisfação e lealdade do cliente (PRASNIKAR *et al.*, 2008; MOORMAN e RUST, 1999), o que influencia positivamente no desempenho desses novos produtos/serviços (ROSENBERG, 1988). Assim tem-se:

*H5- A capacidade de pesquisa de mercado influencia positivamente o desempenho de inovação.*

De acordo com Aeron e Jain (2011), a capacidade de gestão de venda é o processo final de marketing, o qual irá culminar no fechamento da venda e na obtenção de informações sobre os clientes. Porém, a realização desses dois objetivos depende de como a empresa combina pessoas, habilidades e conhecimentos (BORG e YOUNG, 2014).

Babakus *et al.* (1996) aprofundam que o desempenho positivo (em vendas, na participação de mercado e na satisfação do cliente) depende de como a capacidade de gestão de venda trabalha os seus processos (conhecimento técnico e apresentação do produto/serviço, venda adaptativa, trabalho em equipe, planejamento e suporte de venda). Baldauf e Cravens (2002) defendem que a capacidade de gestão de venda modera a relação entre o vendedor e o desempenho de venda. Assim, quanto mais desenvolvida ela for mais preparado o vendedor atuará, e mesmo que haja mudanças no ambiente ele terá mais condições de adaptar-se a elas (BALDAUF e CRAVENS, 2002).

Borg e Young (2014) e Prasnikar *et al.* (2008) apontam para influência positiva entre a capacidade de gestão de venda e o desempenho organizacional. O sucesso em vendas se dá pela satisfação das necessidades

dos clientes e pela agregação de valor no ato da venda (BORG e YOUNG, 2014). Para Prasnikar *et al.* (2008) a capacidade de gestão de venda, por meio de seus processos, influencia positivamente na decisão de compra do cliente e logo no volume de vendas do produto/serviço.

Segundo Wilkinson e Young (2005) as vendas geram interações que, segundo Bell *et al.* (2010), são fontes de conhecimento para a organização que impactam positivamente no seu desempenho. De acordo com Bell *et al.* (2010) a capacidade de gestão de venda com seus processos favorece a transferência do conhecimento individual para o coletivo, capacitando a organização em reconhecer e antecipar as necessidades do consumidor, e logo tomar ações para satisfazê-la.

Para Terho *et al.* (2015), as empresas que adotam estratégias de vendas focadas em identificar e atender as necessidades do consumidor acabam gerando mais valor agregado, o que leva a um desempenho de mercado superior. Desse modo, estará mais preparada para vender novos produtos e serviços que satisfaçam as novas exigências do mercado consumidor, o que resultará em mais venda desses.

Diante do exposto, pode-se considerar que a capacidade de gestão de venda influenciará positivamente no desempenho de inovação da seguinte maneira: a) irá influenciar na decisão de compra dos clientes (PRASNIKAR *et al.*, 2008), o que trará resultados positivos nas vendas dos novos produtos/serviços; b) com o reconhecimento e antecipação das necessidades do consumidor, a organização irá agregar valor na venda por satisfazê-las, o que impactará em resultados positivos dos novos produtos/ serviços em mercado e no nível de satisfação dos clientes (BORG e YOUNG, 2014; TERHO *et al.*, 2015); e c) com uma capacidade de gestão de venda desenvolvida o vendedor estará mais preparado para vender os novos produtos/serviços e adaptar-se às mudanças do ambiente, proporcionando assim resultados positivos em venda (BALDAUF e CRAVENS, 2002). Assim tem-se:

*H6- A capacidade de gestão de venda influencia positivamente o desempenho de inovação.*

Assim, conforme visto na fundamentação teórica, as capacidades especializadas de marketing apesar de fazerem parte de um conjunto, cada dimensão é um processo distinto que exerce influência na organização. As influências de cada dimensão, somadas resultam nas hipóteses do modelo proposto por esta pesquisa (FIGURA 2).

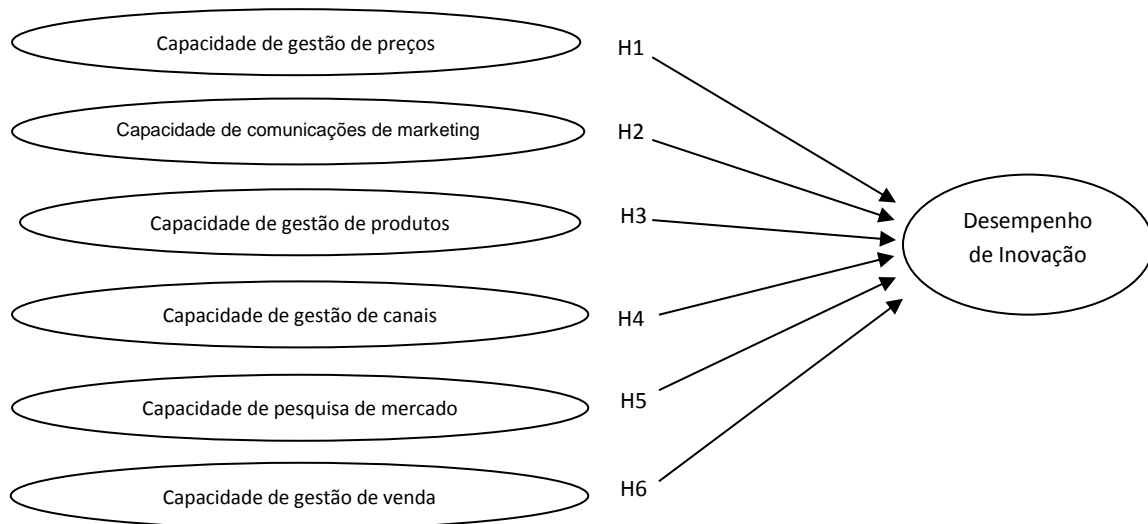


FIGURA 2 - MODELO PROPOSTO DA PESQUISA  
FONTE: O autor (2015)

O próximo tópico trata-se da metodologia, para que se possa identificar, analisar e chegar às conclusões cabíveis sobre o modelo proposto, relatando o passo a passo metodológico empregado.

### 3. METODOLOGIA

Nesta seção são apresentadas as características e os procedimentos metodológicos da pesquisa.

#### 3.1 HIPÓTESES DA PESQUISA

Esta pesquisa testou as hipóteses do modelo proposto (QUADRO 2), as quais representam as relações de influência das dimensões do construto de CEM no desempenho de inovação.

HIPÓTESES		FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
<b>H1</b>	<i>A capacidade de gestão de preços influencia positivamente o desempenho de inovação.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vorhies e Harker (2000)</li><li>• Ingenbleek (2007)</li><li>• Dutta, Zbaracki e Bergen (2003)</li><li>• Liozu e Hinterhuber (2013)</li></ul>
<b>H2</b>	<i>A capacidade de comunicações de marketing influencia positivamente o desempenho de inovação.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mckee <i>et al.</i> (1992)</li><li>• Vorhies, Harker e Rao (1999)</li><li>• Buil, Chernatony e Martínez (2013)</li><li>• Keller (2009)</li></ul>
<b>H3</b>	<i>A capacidade de gestão de produtos influencia positivamente o desempenho de inovação.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Al-Aali <i>et al.</i> (2013)</li><li>• Kemper <i>et al.</i> (2013)</li><li>• Dutta, Narasimhan e Rajiv (1999)</li><li>• Marsh e Stock (2003)</li><li>• Li, Su e Liu (2009)</li></ul>
<b>H4</b>	<i>A capacidade de gestão de canais influencia positivamente o desempenho de inovação.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lin e Chen (2008)</li><li>• Hurst e Niehm (2010)</li><li>• Jing, Li e Zheng (2013)</li><li>• Abbas (2013)</li></ul>
<b>H5</b>	<i>A capacidade de pesquisa de mercado influencia positivamente o desempenho de inovação.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vorhies, Harker e Rao (1999)</li><li>• Vorhies e Morgan (2005)</li><li>• Drechsler, Natter e Leeflang (2013)</li><li>• Prasnikar <i>et al.</i> (2008)</li><li>• Moorman e Rust (1999)</li><li>• Rosenberg (1988)</li></ul>
<b>H6</b>	<i>A capacidade de gestão de venda influencia positivamente o desempenho de inovação.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prasnikar <i>et al.</i> (2008)</li><li>• Borg e Young (2014)</li><li>• Terho <i>et al.</i> (2015)</li><li>• Baldauf e Cravens (2002)</li></ul>

QUADRO 2 - HIPÓTESES DO ESTUDO

FONTE: O autor (2015)

### 3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

#### a) Capacidades especializadas de marketing:

**Definição constitutiva:** diz respeito ao conjunto de processos específicos funcionais que permite a organização fazer uso de seus ativos para atender as necessidades do mercado (MORGAN, 2012; VORHIES, HARKER e RAO, 1999).

Tendo em vista as características da população estudada por esta pesquisa, foram consideradas seis dimensões das CEM propostas por Vorhies, Harker e Rao (1999) e Vorhies e Morgan (2005): precificação, promoção, desenvolvimento de produtos, distribuição, pesquisa de mercado e venda, as quais são definidas abaixo constitutivamente e operacionalmente:

##### Capacidade de gestão de preços

**Definição constitutiva:** são as habilidades e processos necessários para se obter um preço competitivo e propiciar à empresa uma capacidade de resposta às mudanças do mercado (VORHIES, HARKER e RAO, 1999).

**Definição operacional:** foram utilizados os itens das escalas de Vorhies, Harker e Rao (1999) e Vorhies e Morgan (2005) para a mensuração.

##### Capacidade de comunicações de marketing

**Definição constitutiva:** são as habilidades e processos utilizados pela empresa para comunicar-se com o mercado e vender o seu produto, além de serem usados para o gerenciamento de sua marca (VORHIES, HARKER e RAO, 1999; MCKEE *et al.*, 1992).

**Definição operacional:** foram utilizados os itens das escalas de Vorhies, Harker e Rao (1999) e de Kemper *et al.* (2013) para a mensuração.

##### Capacidade de gestão de produtos

**Definição constitutiva** - é o conjunto de habilidades e processos que possibilitam à empresa elaborar produtos que atendam as necessidades dos

clientes de uma forma superior a do concorrente, e que respeitem as limitações internas da empresa e superem os obstáculos do mercado. (VORHIES, HARKER e RAO, 1999).

**Definição operacional:** foram utilizados os itens das escalas de Vorhies, Harker e Rao (1999) e de Santos- Vijande *et al.* (2012) para a mensuração.

#### Capacidade de gestão de canais

**Definição constitutiva:** é a habilidade da empresa em gerenciar as relações com os membros do canal de distribuição, visando disponibilizar os seus produtos e serviços aos consumidores finais de uma forma mais eficiente (VORHIES, HARKER e RAO, 1999; KOTLER e KELLER, 2006).

**Definição operacional:** foram utilizados os itens da escala Conan *et al* (1990), de Vorhies (1998) e Maciel e Silva (2012) para a mensuração.

#### Capacidade de pesquisa de mercado

**Definição constitutiva:** são habilidades e processos da organização focados na aquisição de informações sobre as necessidades de clientes e informações sobre os concorrentes, visando ações organizacionais de marketing mais assertivas (VORHIES, HARKER e RAO, 1999).

**Definição operacional:** foram utilizados os itens das escalas de Vorhies, Harker e Rao (1999) e de Pérez-Cabañero, González-Cruz e Cruz-Ros (2012) para a mensuração.

#### Capacidade de gestão de venda

**Definição constitutiva:** é formada por processos utilizados pela empresa na aquisição de clientes, visando um desempenho superior por meio da entrega de valor agregado a esses (VORHIES e MORGAN, 2005).

**Definição operacional:** foram utilizados os itens da escala de Vorhies e Morgan (2005) para a mensuração.

Todas as dimensões foram mensuradas com a utilização de uma escala de “7” pontos que varia de “1” (discordo totalmente) a “7” (concordo totalmente).



## **b) Desempenho de inovação:**

**Definição constitutiva:** “um conjunto de variáveis utilizadas para medir os resultados de inovação, que por sua vez, permitem gerenciar a inovação ao longo do tempo e verificar se as políticas de inovação estão dando frutos” (DE BES e KOTLER, 2011, p.257)

**Definição operacional:** foram utilizados os itens das escalas de Fang, Chang e Chou (2012), Weerawardena (2003) e Ngo O`Cass (2012). Sendo uma comparação perceptual em relação aos principais concorrentes com a utilização de uma escala de “7” pontos que varia de “1” (discordo totalmente) a “7” (concordo totalmente).

### **3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

Este estudo baseia-se em uma linha de pensamento dedutivo onde a “conclusão é validamente inferida a partir de algumas premissas” (MALHOTRA, 2006, p.141), e tem as características de uma pesquisa quantitativa por trabalhar dados quantificados e fazer uso da estatística para a análise (CORBETTA, 2003; MALHOTRA, 2006).

A pesquisa é do tipo descritiva por buscar um melhor entendimento das relações entre variáveis (HAIR *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2006), neste caso as relações entre os construtos de CEM e desempenho de inovação.

A estratégia de pesquisa adotada é o *survey* que pode ser usado tanto para descrever, como para determinar relações entre as variáveis do estudo (BABBIE, 2003). A pesquisa é de corte transversal, onde os dados foram coletados em um único momento por meio de questionários com itens de escalas já testadas empiricamente por outros estudos.

### **3.4 UNIVERSO, POPULAÇÃO E AMOSTRA**

O universo em estudo são as empresas que exploram o segmento de turismo rural no Paraná. De acordo com as informações das instituições que

apoiam o turismo rural, como o Instituto de Desenvolvimento do Turismo rural (IDESTUR) e o Serviço Brasileiro de Apoio a Empresa (SEBRAE), eram mais de 10 mil micro e pequenas empresas que desenvolviam atividades ligadas ao turismo rural no Brasil em 2012.

As atividades mais comuns desenvolvidas no turismo rural são na área de alimentação, comércio de produtos coloniais, hotelaria e atividades de lazer (como a pesca recreativa e cavalgada), sendo na sua grande maioria exploradas por micro e pequenas empresas (IDESTUR, 2012). Conforme a Lei do Simples Nacional (Lei Complementar nº 123/06), no setor de serviço, é considerada microempresa aquela que possui até 09 funcionários e pequena aquela que possui de 10 até 49 funcionários.

As empresas que exploram o turismo rural frequentemente atuam em um sistema de cooperação mútua que é propiciado pelas peculiaridades desse segmento turístico (ERKUS e OZTURK, 2009). Para Galdámez *et al.* (2009) o nível de cooperação entre as empresas pode variar, e favorece a criação de diferentes tipos de organizações, como associações e circuitos turísticos que exercem um grande impacto no crescimento e nos resultados da inovação das empresas envolvidas.

A população é composta por empresas da Região Metropolitana de Curitiba-PR, mais precisamente na Rota do Pinhão, que de acordo com o estudo de Nitsche e Neri (2014) são 168 empreendimentos. A Rota do Pinhão é composta por 12 circuitos turísticos ao longo de 10 municípios (NITSCHKE e NERI, 2014).

Esta pesquisa tem como amostra as micro e pequenas empresas que exploram o turismo rural em 9 circuitos turísticos pertencentes à Rota do Pinhão e que estão localizados em 8 municípios vizinhos a Curitiba. O processo de amostragem foi do tipo não probabilístico e por conveniência, onde a amostra foi composta por empresas que exploram atividades ligadas a alimentação, comércio de produtos coloniais, hotelaria e lazer, segundo dados do IDESTUR (2015), estas são as atividades mais recorrentes no segmento.

Foi optado por empresas que estão abertas ao público ao menos um dia da semana, visando empresas que possuam uma maior interação com os clientes para que ressalte o papel de cada capacidade especializada. E tendo

em vista o tamanho pequeno da população em estudo, foi feito uma tentativa de censo em cada circuito turístico trabalhado.

A escolha do setor de serviços (turismo rural) para a pesquisa se deu pelo fato que empresas de serviço possuem uma maior propensão de inovarem devido ao maior nível de interação com os seus clientes, de acordo com Hauser, Tellis e Griffin (2006). Porém, cabe ressaltar que o sucesso de uma inovação depende de como a empresa a comercializa (RODRIGUES *et al.*, 2014), em outras palavras, depende da atuação das funções básicas do marketing, que na visão de Morgan (2012) são as CEM.

No caso das micro e pequenas empresas no turismo rural, a relação de dependência entre o sucesso de uma inovação e a atuação das CEM é ainda mais crítica, pois além da restrição de recursos recorrentes nesse porte de empresa que dificulta a atuação das capacidades (PÉREZ-CABAÑERO, GONZÁLEZ-CRUZ e CRUZ-ROS, 2012; DAY, 1994), há também a incapacidade de gerir a empresa frente às necessidades dos clientes que buscam por novos e diferenciados produtos/serviços (IDESTUR, 2012). E ainda, a necessidade de agregar valor aos produtos/serviços por meio da inovação (HAUSER, TELLIS e GRIFFIN, 2006), necessidade imposta pelo próprio conceito de turismo rural.

Sendo assim, esta pesquisa visa estudar as micro e pequenas empresas do segmento do turismo rural por estar mais em evidência os efeitos da relação entre as CEM e o desempenho de inovação, e também visando analisar os possíveis efeitos do sistema de cooperação sobre essa relação.

### 3.5 COLETA DOS DADOS

Nesta seção será apresentada a elaboração do instrumento de coleta, abordando pontos como a escolha e adaptação das escalas utilizadas, a validação do instrumento de coleta com acadêmicos e especialistas e a realização do pré-teste. Logo a seguir, será relatado como foram coletados os dados.

### 3.5.1 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta dos dados foi um questionário com questões fechadas, sendo dividido em três grandes blocos: CEM, desempenho de inovação e caracterização da amostra. Os itens que compõem as escalas do questionário foram adaptados de escalas já utilizadas em outros trabalhos, portanto já testadas e validadas empiricamente.

No primeiro bloco encontram-se os itens das escalas de CEM, que se propuseram a medir as dimensões: precificação, promoção, desenvolvimento de produtos, distribuição, pesquisa de mercado e venda. Esses itens têm origem nas escalas de Conan *et al* (1990), de Vorhies (1998), Vorhies, Harker e Rao (1999), Vorhies e Morgan (2005), Kemper *et al.* (2013), Santos-Vijande *et al.* (2012) e Pérez-Cabañero, González-Cruz e Cruz-Ros (2012) e Maciel e Silva (2012).

Já no segundo bloco, encontram-se os itens referentes ao desempenho de inovação, que tiveram o propósito de mensurar os resultados de inovação em produtos/serviços e em marketing. Esses itens foram retirados dos estudos de Fang, Chang e Chou (2012), Weerawardena (2003) e Ngo O`Cass (2012).

E no que se refere ao bloco de caracterização da amostra, este foi construído com o propósito de levantar características da amostra que sejam relevantes para a pesquisa. Como exemplo, o tamanho da empresa, a localização e o tipo de atividade empresarial exercida no turismo rural. Esses itens tiveram origem na literatura sobre CEM, inovação e turismo.

As escalas sobre CEM e inovação foram mensuradas com base na percepção do gestor (proprietário ou administrador) quando comparado com seu principal concorrente, sendo usada para isso uma escala que variou de “1” (discordo totalmente) a “7” (concordo totalmente). Esse tipo de mensuração (subjetiva), na visão de Dess e Robinson (1984), não proporciona diferenças significativas em relação a uma mensuração com base em dados objetivos.

Em seguida, após a escolha e formação das escalas, buscou-se a validação de todo o questionário.

### **a) Validação com Acadêmicos**

O propósito da validação com acadêmicos foi de analisar a escolha das escalas, a tradução e adequação dessas à realidade encontrada junto à população em estudo. Essa validação aconteceu na primeira semana de julho, e envolveu a participação de três professores doutores que pesquisam sobre capacidades de marketing e inovação.

Após uma minuciosa análise do questionário foram propostas algumas mudanças, como: a) a retirada de um item da escala de desempenho de inovação em marketing; b) a troca de algumas palavras para facilitar a compreensão do respondente; e c) a utilização de um novo layout no questionário, onde haja uma estrutura que misture os itens dos blocos de CEM e desempenho de inovação. Após realizadas as adequações sugeridas, chegou-se a primeira versão do questionário (APÊNDICE A).

### **b) Validação com Especialistas**

Diante da primeira versão do questionário, buscou-se a validação com um especialista em atividades relacionadas ao turismo rural, de modo aprimorar ainda mais a adequação das escalas ao contexto da população em estudo.

A validação com especialista foi realizada na segunda semana de agosto junto a uma consultora do SEBRAE em assuntos ligados ao turismo rural. A especialista propôs a troca de alguns termos, como: ponto de venda por empresa, vendedores por atendentes e suporte em vendas por apoio aos atendentes. Também propôs a coleta dos dados pessoalmente, de modo a sanar qualquer dúvida do respondente que surja na hora da coleta. Após ajustes realizados, chegou-se a segunda versão do questionário que foi submetida ao pré-teste (APÊNDICE B).

### **c) Pré-Teste**

O pré-teste foi realizado no dia 13 de agosto junto a quatro gestores de micro e pequenas empresas da amostra em estudo. Notou-se que a maioria dos respondentes compreendia e respondia ao que se pedia no questionário, e responderam em um prazo menor (em média 8 minutos) ao que se havia planejado (de 15 minutos). Sendo assim, chegou-se a versão final do questionário (APÊNDICE C).

#### **3.5.2 Estratégia de Coleta**

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista com aplicação do questionário (APÊNDICE C) impresso junto aos proprietários ou gestores das micro e pequenas empresas do segmento de turismo rural nos circuitos turísticos da Rota do Pinhão.

Antes da coleta, buscava-se contato com a secretaria de turismo da região onde se pretendia levantar informações como: a localização das propriedades, o nome dos proprietários ou gestores e os dias e horários de funcionamento. Com base nessas informações organizava-se a coleta, isto é, planejava-se o dia, o local e o número de casos a serem pesquisados.

Diante do respondente, apresentava-se como pesquisador da UFPR e explicava-se o propósito da pesquisa, caso houvesse aceitação, começava-se a entrevista, a qual era realizada da seguinte maneira: 1) primeiramente, lia-se as instruções do questionário para o respondente; 2) logo após, sanavam-se as dúvidas caso houvesse; 3) então, começava-se a leitura dos itens das escalas do questionário, se por ventura houvesse dúvida em relação ao que se pedia a mesma era sanada na hora; 4) por último, finalizava-se a entrevista, agradecendo pela colaboração.

A coleta dos dados foi realizada no período entre 17 de agosto de 2015 a 18 de outubro de 2015, contando com 94 empresas pesquisadas em 9 circuitos turísticos da Rota do Pinhão, espalhados em 8 municípios da Região Metropolitana de Curitiba.

### 3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados foram realizados vários procedimentos estatísticos, divididos em três etapas, até chegar à validação do modelo proposto nesta pesquisa.

Na primeira etapa foram realizados testes de normalidade e de identificação de *outliers*, logo após de certificar-se que não havia questionário incompleto. Os 94 questionários foram submetidos aos testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk no *software* SPSS 21. Esses dois testes são utilizados na verificação da normalidade dos dados e apontam para a não normalidade quando resultam em valores- $p$  significativos ( $p < 0,05$ ). Os resultados apontaram a não normalidade dos dados ( $p < 0,05$ ) e a identificação de 01 *outlier* (caso nº 14 da escala de desempenho de inovação). Com base nos ensinamentos de Hair *et al.* (2005), foi optado em excluir o caso de *outlier*, uma vez que poderia influenciar nos resultados da pesquisa.

Finalizando a primeira etapa, seguiu-se com a estatística descritiva, levantando as principais características das variáveis deste estudo, como: média, valores mínimos e máximos, desvio padrão e variância de cada variável, além das diferenças entre os circuitos.

Para a verificação das diferenças entre os circuitos foi utilizado o teste de ANOVA, o qual revela se há diferenças significativas ( $p < 0,05$ ) de médias entre grupos (FIELD, 2009), neste caso, se há diferenças de médias das CEM e do desempenho de inovação entre os circuitos turísticos rurais pesquisados. O teste Post Hoc utilizado foi o GT2 de Hochberg, que é indicado quando há grandes diferenças de tamanho entre os grupos, porém sem diferenças significativas de homogeneidade das variâncias entre eles (FIELD, 2009). A busca por diferenças entre os circuitos visa um entendimento mais aprofundado sobre o desenvolvimento e os efeitos das CEM sobre o desempenho de inovação em ambientes onde há cooperação entre as empresas.

Na segunda etapa foi realizada a análise fatorial exploratória (AFE) por construto e por dimensão para identificar agrupamentos de itens, e criar fatores únicos que representem esses agrupamentos na regressão linear múltipla (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009). O método de extração utilizado na AFE foi o

de Fatoração do Eixo Principal por meio de Varimax, sendo o mais adequado quando há pouca correlação entre as variáveis independentes (HAIR *et al.*, 2005).

Na AFE devem-se observar alguns resultados, como os do teste de esfericidade de Bartlett e do teste de medida da adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), além dos níveis de comunalidade entre os itens de cada escala ou dimensão. Segundo Hair *et al.* (2005), para que tenha resultados adequados na análise fatorial o teste de Bartlett deve ser significativo a um nível menor que 0,05, indicando que há relações significativas entre as variáveis, e o KMO com valores acima de 0,6 para que haja um nível satisfatório de explicação das variáveis. Quanto aos níveis de comunalidade, são esperados valores acima de 0,4 para cada item, sinalizando que o item compartilha uma boa variância com os demais itens da escala (HAIR *et al.*, 2005).

Foram também realizados testes de confiabilidade dos construtos por meio do Alfa de Cronbach, o qual representa a consistência interna do construto na medição de algo, e deve ter um resultado acima de 0,70 ou em outros casos acima de 0,60 (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009).

Logo em seguida, buscou-se o segundo objetivo da análise fatorial exploratória, a redução de um conjunto de variáveis em um único fator. Para essa redução foram considerados os índices de correlação entre as variáveis, os quais devem estar entre 0,40 e 0,80 para que não haja uma alta multicolinearidade, o que poderia influenciar nos resultados da regressão linear e logo no poder de explicação do modelo proposto (FIELD, 2009).

De posse dos fatores únicos, seguiu-se para a última etapa, a realização da regressão linear múltipla a fim de testar o modelo proposto. Essa consiste em uma técnica utilizada para determinar a influência das variáveis independentes (ou previsoras) sobre a variável dependente, prevendo o seu comportamento e identificando qual das variáveis independentes é a melhor previsora (HAIR *et al.*, 2005).

Na regressão foi utilizado o método de entrada forçada, onde todas as variáveis independentes são colocadas no modelo de uma só vez, método mais apropriado para casos onde não há uma alta correlação entre essas variáveis que possa interferir no resultado final da regressão (FIELD, 2009).



Para que fosse mensurado o nível de multicolinearidade na regressão utilizou-se o Variance Inflation Factor (VIF) e a Tolerância da variável “x”, os quais devem estar próximos de 1 e acima de 0,2 respectivamente (FIELD, 2009). O poder de explicação do modelo é dado pelo indicador  $R^2$ , o qual explica parte da influência sofrida pela variável dependente. Essa influência é identificada pelos valores do  $\beta$ , onde é possível identificar quais das variáveis independentes exercem influência significativa no modelo. Foram realizados testes de normalidade com os resíduos da regressão a fim de verificar a não normalidade deles. Também foram testados por meio da regressão linear outros modelos alternativos para que mais conclusões teóricas fossem possíveis.

## **4. CONTEXTO DO TURISMO RURAL**

### **4.1 TURISMO RURAL NO MUNDO**

O turismo é uma atividade econômica importante para a maioria dos países, sendo responsável por 9% de toda renda mundial produzida, gerando mais de 260 milhões de empregos em todo o mundo, conforme dados de 2012 da Organização Mundial de Turismo (OMT). O setor teve um crescimento mundial de 5,12% em 2013, e envolveu diversas atividades relacionadas, como: alimentação, estadia, transporte, recreativas, desportivas e culturais (OMT, 2015).

De acordo com a OMT (2015), o turismo está relacionado ao conjunto de atividades executadas por uma pessoa durante uma viagem por um período de tempo inferior a um ano, que não seja a trabalho e nem a lugares do convívio habitual, e ter como finalidade o lazer, os negócios ou outros motivos. Entre os destinos mais procurados em 2014 estão a Europa, a Ásia e o Pacífico que receberam 74,72% dos turistas de todo o mundo, contra 2,52% da América do Sul.

Percebe-se que, embora na América do sul tenha um grande potencial turístico, esse é pouquíssimo explorado. Essa baixa exploração pode ser fruto da falta de políticas públicas que apoiem o setor turístico, e também pode estar relacionada com a falta de qualificação profissional da mão de obra empregada no setor turístico (IDESTUR, 2012; OMT, 2015).

Com base no conceito acima, o turismo envolve várias atividades e pode ser classificado pela demanda das pessoas ou pela oferta, sendo segmentando pela OMT (2015) em 12 tipos de turismo: social, rural, cultural, ecoturismo, de estudos e intercâmbio, de esportes, náutico, de aventura, de sol e praia, de negócios e eventos, de pesca e de saúde.

A exploração dos segmentos turísticos varia de acordo com a vocação turística de cada país, isto é, varia de acordo com o seu potencial turístico (IDESTUR, 2012). Como exemplo o Brasil, pela sua diversidade de ambientes e culturas possui grande potencial turístico em diversos segmentos, entre eles, o turismo cultural, rural, de sol e praia, ecoturismo e de aventura, conforme relata o Ministério do Turismo do Brasil – MTUR (2008).

O turismo rural, que está entre os tipos de turismo catalogados pela OMT, teve origem na década de 50 nos Estados Unidos (MTUR, 2012). Esse tipo de turismo é entendido como o conjunto de atividades turísticas desenvolvidas no meio rural que estão comprometidas com a produção agropecuária, com a agregação de valor aos produtos/serviços e com o resgate e promoção do patrimônio cultural e natural (MTUR, 2012). O turismo rural abrange atividades de alimentação, lazer, hospedagem, além de outras atividades relacionadas.

Segundo Maleki, Morade, Parsa (2014), o turismo rural é um dos segmentos turísticos que mais cresce, transformando-se em uma oportunidade de desenvolvimento para muitas áreas rurais. Com base nos dados do MTUR (2012), esse tipo de turismo cresce em muitos países (entre eles: Brasil, Alemanha, Espanha e Portugal), pois se tornou uma solução que acomoda o desenvolvimento sustentável com geração de renda para muitos pequenos produtores.

Para alguns autores, os benefícios trazidos pelo turismo rural podem ser favorecidos pela forma como esse tipo de turismo é explorado, isto é, pelo sistema cooperativo que propicia trocas de experiências e a interação entre as empresas participantes, resultando no desenvolvimento coletivo dos envolvidos (ERKUS e OZTURK, 2009; GALDÁMEZ *et al.* 2009).

#### **4.1.1 Turismo rural no Brasil**

O turismo de uma forma geral exerce um grande impacto na economia brasileira, em 2012 foi responsável por 9,1% do produto interno bruto e recebeu mais de 43 bilhões de reais em investimento, gerando quase 3 milhões de empregos (SEBRAE, 2014). Entre os segmentos que compõem o turismo brasileiro encontra-se o turismo rural, o qual possui um elevado potencial de crescimento, expandindo-se para todas as regiões brasileiras (NITSCHKE e NERI, 2014; IDESTUR, 2012).

No Brasil há mais de 10 mil propriedades que exploram o turismo rural, montante que está em crescimento, uma vez que é um segmento relativamente novo (IDESTUR, 2012). O Turismo rural teve origem no país há pouco mais de

duas décadas nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, surgindo como uma opção de renda aos pequenos produtores que passavam por dificuldades no setor agropecuário (MTUR, 2008).

Hoje, é possível encontrar alguma atividade ligada ao turismo rural em todos os estados brasileiros (GRÁFICO 2), entre os estados que mais se destacam nesse segmento encontram-se os estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Paraná, Pernambuco, Espírito Santo e Pará, estados onde existem “ilhas de excelências” no turismo rural (IDESTUR, p.08, 2012).

Muitas das propriedades que exploram o turismo rural são de famílias que moram em sua localidade há muito tempo (GRÁFICO 1) e vêm no turismo rural não somente uma opção de renda, mas também uma forma de manterem seus costumes e suas atividades econômicas (GRÁFICO 2), o que favorece a cooperação e interação entre as empresas ou famílias (LASTRES e CASSIOLATO, 2003).

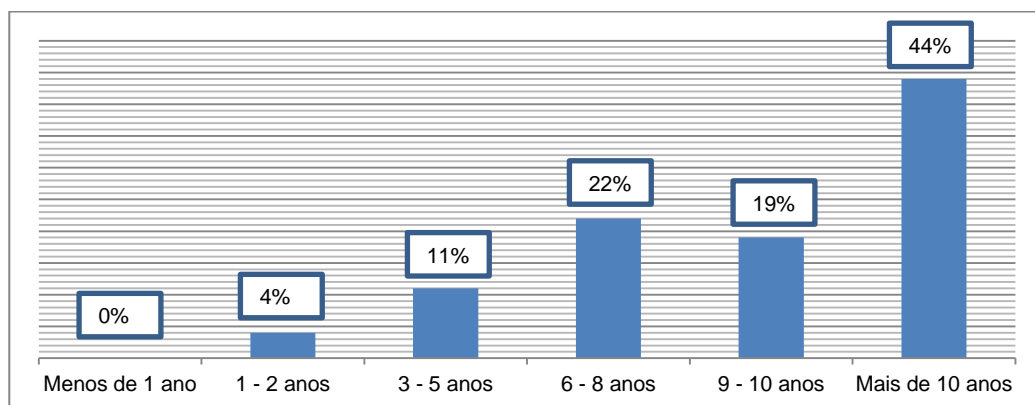


GRÁFICO 1 – TEMPO DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS NO TURISMO RURAL  
FONTE: IDESTUR (2012)

Conforme se percebe com gráfico acima, quase a metade das famílias vive na localidade onde exploram o turismo rural a mais de 10 anos, o que intensifica os laços com a comunidade local e com a cultura da região.

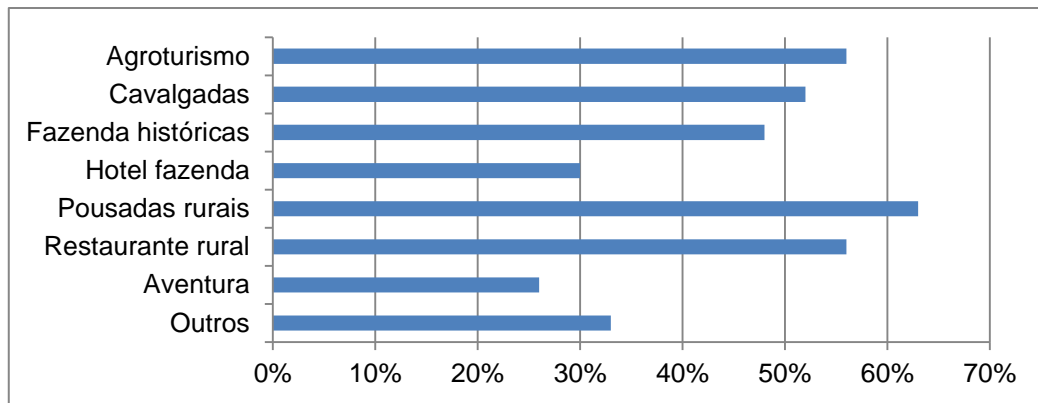


GRÁFICO 2 – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO TURISMO RURAL BRASILEIRO  
 FONTE: IDESTUR (2012)

Já o GRÁFICO 2, revela as atividades mais exploradas pelas propriedades ligadas ao turismo rural. Percebe-se que as atividades mais exploradas pelo segmento turístico são as que reforçam a cultura e os costumes locais, como atividades ligadas à agricultura, à gastronomia e tradições.

Na visão de Lastres e Cassiolato (2003), esse sistema de cooperação entre as empresas pode ser representado por diversas formas e possuir vários níveis de desenvolvimentos (associações formais e informais, arranjos produtivos, cluster, distritos, parques, polos, entre outros), sendo formado por empresas com um foco específico e que atuam no mesmo território. Embora as empresas atuem no mesmo território e explorem as mesmas atividades (ou atividades afins), elas não se consideram concorrentes e sim parceiras econômicas, isso por causa da relação de cooperação entre elas, onde todos ganham (LASTRES E CASSIOLATO, 2003).

Su (2011) reforça os diferentes tipos e níveis de associação entre as empresas do turismo rural, identificando na China seis modelos de desenvolvimento que ocorrem no segmento. Segundo o autor, os modelos diferem na forma como organizam a exploração do turismo rural, onde há modelos mais simples em que as famílias (ou empresa) trabalham de forma isolada, e consideram o turismo rural como uma atividade secundária; e modelos mais complexos, que envolvem parcerias com instituições governamentais e empresas de fora da localidade, nesse caso o turismo rural é atividade principal e busca-se um volume grande de venda (SU, 2011).

Há um perfil definido para o público que busca o turismo rural. No caso da China, são pessoas de grandes centros urbanos que tentam fugir da poluição (SU, 2011). No Brasil, o MTUR (2008) descreve o perfil dos turistas que buscam esse tipo de turismo como:

- Moradores de grandes centros urbanos com idade entre 25 e 50 anos, e com formação superior.
- Casais com filhos pertencentes às classes média e média alta, e que são apreciadores da gastronomia típica regional.
- Pessoas que fazem viagens de fins de semana com carro próprio ou com vans, e deslocam-se até 150 km.
- Pessoas com um elevado nível de consciência a respeito das questões ambientais e que valorizam produtos autênticos e artesanais.

Percebe-se que o público que busca o turismo rural tem um nível alto de renda e escolaridade, além de possuir um pensamento crítico sobre questões ambientais, o que torna ainda maiores os desafios enfrentados pelas empresas do segmento para entender e satisfazer as necessidades desse público mais exigente (MTUR, 2008).

Além da dificuldade em satisfazer as necessidades de seu público consumidor, onde mais da metade buscam por novos e diferenciados produtos, as empresas pertencentes ao turismo rural no Brasil sofrem com outros problemas, como a falta de qualificação na gestão empresarial, a dificuldade de relacionamento com outras empresas e a dificuldade de inovar (IDESTUR, 2012). Para Su (2011), muitos problemas enfrentados no turismo rural estão relacionados com falta de estudo, recorrente na população do campo.

No caso do Brasil, ainda têm-se as diferenças entre as regiões, isto é, os problemas e desafios do turismo rural variam de acordo com a região, uma vez que os estados brasileiros possuem níveis diferentes de desenvolvimento no segmento, como aponta o MTUR (2008).

## 4.2 TURISMO RURAL NO PARANÁ

O setor de turismo de uma forma geral também se destaca no Paraná, ocupando o 4º lugar no ranking nacional com uma receita de 4 bilhões de reais (SEBRAE, 2012). Também, no segmento de turismo rural o Paraná, juntamente com Santa Catarina e Rio Grande do Sul, representa 16% do volume de negócios realizados junto às operadoras de turismo do país (IDESTUR, 2012).

O turismo paranaense, que é composto por todos os segmentos turísticos, cresce a um ritmo alto, como é percebido pelo crescimento de 34,8% no número pessoas empregadas nesse setor entre 2006-2012, chegando a mais de 3 milhões de pessoas em 2012 (SEBRAE, 2012). O Estado, que conta com um resultado positivo no turismo, realizou mudanças em sua administração, no intuito de trazer mais eficiência pública em sua gestão e de regionalizar o turismo.

De acordo com dados do SEBRAE (2012), o Paraná foi dividido em 10 regiões turísticas (FIGURA 3), visando o levantamento e a exploração do potencial turístico de cada região. Entre os efeitos dessas mudanças está a criação de rotas e circuitos turísticos que promoveram o desenvolvimento do turismo rural, o qual é explorado por associações que estimulam a cooperação entre as empresas.

Hoje, o Estado conta com 7 rotas turísticas localizadas em 10 regiões, onde cada rota é composta por vários circuitos turísticos que podem envolver mais de uma cidade, segundo os dados de 2014 da Secretaria do Esporte e do Turismo do Estado do Paraná (SETU).

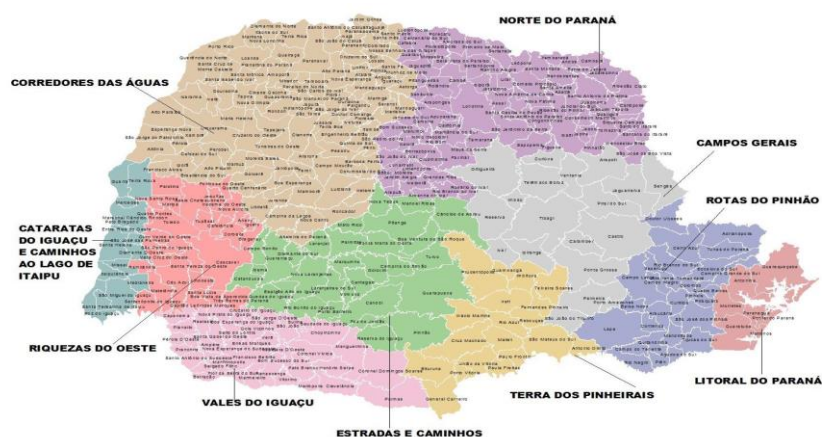


FIGURA 3 – REGIÕES TURÍSTICAS DO ESTADO DO PARANÁ  
FONTE: Secretaria do Esporte e Turismo do Estado do Paraná

Entre as rotas que mais se destacam está a Rota do Pinhão, a qual foca no turismo cultural e no turismo rural, concentrando mais de 50% dos seus atrativos turísticos nesses dois segmentos e emprega a maior quantidade de pessoas no setor, mais de 1,3 milhões (SETU, 2010).

#### 4.2.1 Rota do Pinhão

De acordo com a SETU (2015), a Rota do Pinhão é composta por 6 circuitos turísticos espalhados ao longo das cidades metropolitanas de Curitiba (QUADRO 3). Já, nos estudos de Nitsche e Neri (2014) a mesma rota contempla 11 circuitos turísticos espalhados ao longo de 8 municípios ao redor de Curitiba.

CIRCUITO - CIDADE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caminhos de Guajuvira em Araucária (*) (***)</li> <li>• Caminho do Vinho em São José dos Pinhais (*) (***)</li> <li>• Circuito da Natureza em Almirante Tamandaré (*) (**) (***)</li> <li>• Circuito de Turismo Rural de São Luiz do Purunã em Balsa Nova (*) (***)</li> <li>• Circuito Italiano de Turismo Rural em Colombo (*) (***)</li> <li>• Circuito de Turismo Rural Verde Que Te Quero Verde em Campo Magro (*) (***)</li> <li>• Estrada da Graciosa em Quatro Barras/Morretes (***)</li> <li>• Caminho Trentino dos Mananciais da Serra em Piraquara (***)</li> <li>• Roteiro das Colônias Polonesas em Campo Largo com Campo Magro</li> <li>• Rota de Bateias em Campo Largo</li> <li>• Estrada do Mato Grosso em Campo Largo</li> <li>• Caminho das Colônias em São José dos Pinhais (***)</li> </ul>

QUADRO 3 – CIRCUITOS TURÍSTICOS DA ROTA DO PINHÃO

FONTE: O autor (2015), com base nos dados da SETU e Nitsche e Neri (2014)

(\*) Com base somente na classificação da SETU

(\*\*) Não considerado na classificação de Nitsche e Neri (2014)

(\*\*\*) Circuitos pesquisados neste estudo

A pesquisa de Nitsche e Neri (2014) contabilizou 168 empreendimentos que exploram turismo rural em 24 municípios ao redor de Curitiba, incluindo empreendimentos que estão ou não formalmente inscritos em circuitos turísticos mencionados acima. Entre os municípios que mais se destacam no turismo rural são aqueles que ficam mais próximos de Curitiba, e as principais atividades exploradas pelos empreendimentos estão nas áreas de alimentação



e de lazer, seguido pelas áreas de hospedagem, de eventos e de venda de produtos coloniais (GRÁFICO 3).

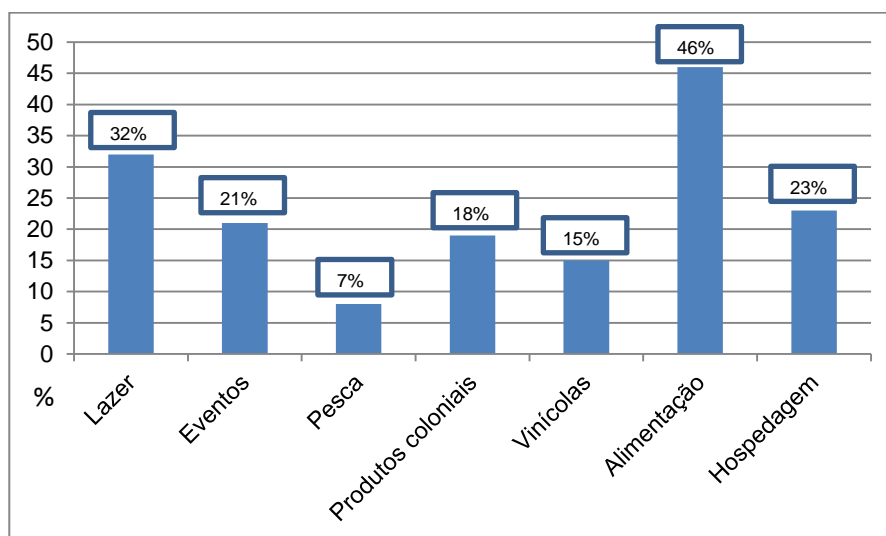


GRÁFICO 3- ATIVIDADES DO TURISMO RURAL AO REDOR DE CURITIBA  
 FONTE: Nitsche e Neri (2014)

De acordo com uma pesquisa do SEBRAE (2012), o perfil dos turistas da Rota do Pinhão segue o perfil dos turistas nacionais nesse segmento, isto é, formado em sua maioria por famílias (28,1%), casais (14,4%) e idosos (10,9%), conforme revela o GRÁFICO 4. Grande parte desses turistas (82%) mora em grandes centros urbanos que ficam localizados no máximo a 150 km do atrativo turístico visitado, o que justifica o grande movimento de turistas nesse segmento nos fins de semana.

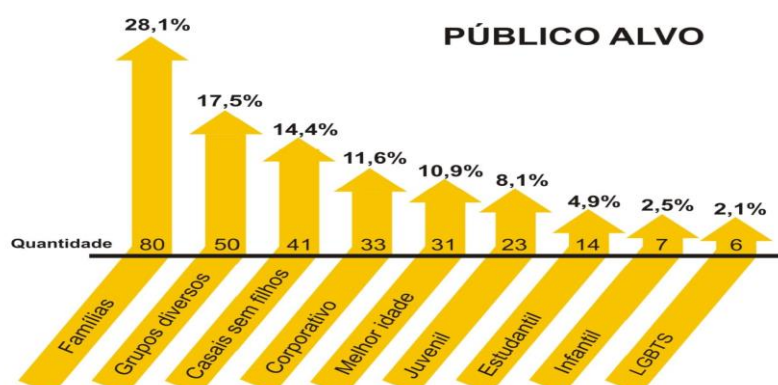


GRÁFICO 4- PERFIL DO TURISTA RURAL NA ROTA DO PINHÃO  
 FONTE: SEBRAE (2012)

O perfil das empresas no segmento também segue o perfil nacional, isto é, formado por micro e pequenas empresas familiares com mais de 10 anos de

existência (SEBRAE, 2012) e que atuam em associações que podem ter níveis diferentes de desenvolvimento. Essas empresas também enfrentam os mesmos desafios do âmbito nacional, entre os principais estão a deficiência na gestão do negócio e a pressão para desenvolver produtos/serviços novos e diferenciados que satisfaçam o público consumidor (SEBRAE, 2012).

Diante dos desafios do turismo rural enfrentados pelas empresas da Rota do Pinhão, somente 22,5% das empresas estão maduras para se adaptarem às exigências e condições que o mercado consumidor lhes impõe (SEBRAE, 2012). Para a maioria delas ainda não há um entendimento sobre quais ações tomar diante das mudanças e exigências do mercado consumidor. Ainda, há níveis diferentes entre os circuitos, onde há circuitos com níveis elevados de cooperação e de coordenação entre as empresas e outros que não possuem nem uma associação constituída formalmente (SEBRAE, 2012).

De acordo com Crocco *et al.* (2003), a união entre as organizações dentro de um sistema de cooperação propicia a transposição de barreiras e obstáculos, favorecendo resultados positivos e levando um crescimento sustentável a todos os participantes. Diante desse entendimento, pode se esperar um crescimento uniforme entre as empresas de um mesmo sistema, e diferenças em relação às empresas de outros sistemas.

Malakauskaite e Navickas (2010) acrescentam que a exploração do turismo por meio de um sistema de cooperação (cluster) entre empresas influencia positivamente ao menos três áreas: empreendedorismo, produtividade e inovação, isso porque há vários aspectos do cluster que favorecem esse resultado, como: a) acesso a mais informações específicas do setor, b) mais facilidade em obter mão de obra qualificada, c) mais benefícios recebidos do setor público, d) melhores condições de negociação com fornecedores, f) um ambiente mais favorável à tomada de risco, o que propicia a inovação. Porém, os autores ressaltam que a influência positiva do cluster dependerá do seu nível de desenvolvimento e de seu tempo de existência.

#### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Abaixo seguem as principais características das 94 empresas pesquisadas junto aos circuitos turísticos da Rota do Pinhão, as quais vão de encontro ao que o turismo rural representa para muitos autores, como o tamanho das empresas, o tempo de existência e o tipo de atividade explorada (LASTRES E CASSIOLATO, 2003; ERKUS e OZTURK, 2009; GALDÁMEZ *et al.*, 2009).

Dos 8 municípios que fazem parte da amostra percebe-se uma grande concentração de empresas em São José dos Pinhais e nos municípios de Quatro Barras e Morretes (GRÁFICO 5). Nesses municípios encontram-se circuitos turísticos consolidados, isto é, constituídos e explorados há algum tempo, como o Caminho do Vinho da Colônia Mergulhão (31,9%) e a Estrada da Graciosa (29,79%), onde há famílias que vivem e exploram atividades econômicas.

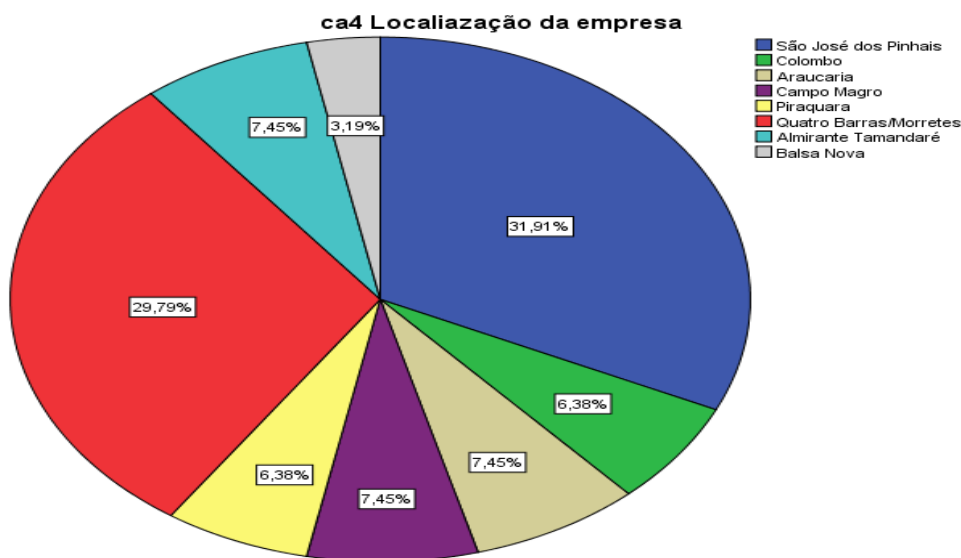


GRÁFICO 5 – CONCENTRAÇÃO DAS EMPRESAS POR MUNICÍPIO  
FONTE: O autor (2015).

Embora, a maioria das famílias explore o turismo rural há muito tempo nos circuitos em estudo, a exploração dessa atividade ganha destaque nos últimos anos, com mais de 26% das empresas com menos de 5 anos e 17% entre 6-10 anos de existência (GRÁFICO 5). Esse resultado no número de

novas empresas nos últimos 10 anos ratifica o crescimento do turismo rural apontado por outros estudos (NITSCHKE e NERI, 2014; IDESTUR, 2012).

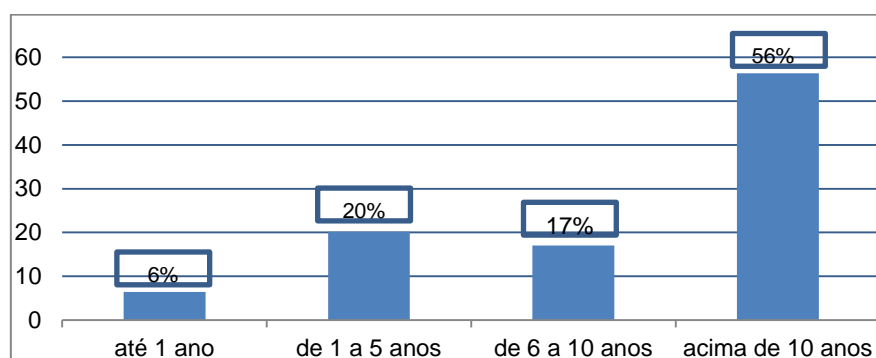


GRÁFICO 6 – TEMPO DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS  
FONTE: O autor (2015).

Os resultados revelados no GRÁFICO 6 apontam que a grande maioria das empresas pesquisadas é formada por microempresas (75,5%), ratificando a tendência apontada pelo SEBRAE (2012) e corroborando com os estudos de Lastres e Cassiolato (2003) e do IDESTUR (2012), os quais afirmam que a exploração do turismo rural é uma atividade familiar e envolve pouca mão de obra.

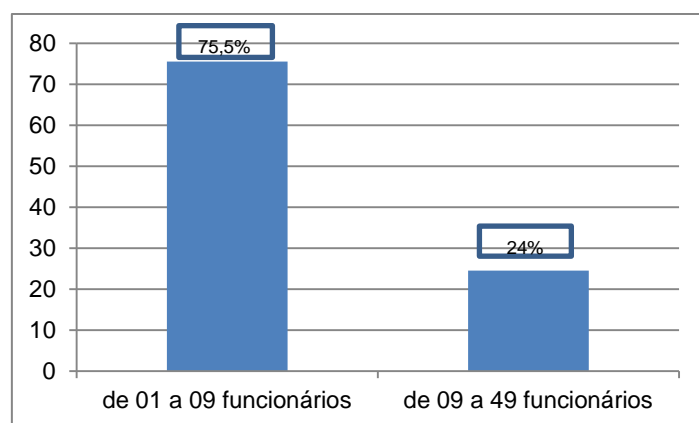


GRÁFICO 7 – TAMANHO DAS EMPRESAS PESQUISADAS  
FONTE: O autor (2015).

Conforme apontado por estudos anteriores (SEBRAE, 2012; NITSCHKE e NERI, 2014), a atividade mais explorada pelas empresas no turismo rural concentra-se na área de alimentação (TABELA 1), com mais de 44% das empresas atuando com restaurantes e com cafés coloniais. De acordo com Lastres e Cassiolato (2003), o turismo rural é uma alternativa de renda que

agrega valor e ajuda a manter a cultura local, atributos que podem servir para manter a gastronomia local.

<b>Tipo de atividade</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
Alimentação	42	44,7
Comércio de produtos coloniais	19	20,2
Hospedagem	9	9,6
Atividades de lazer ligadas à natureza	24	25,5
<b>Total de empresas</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

TABELA 1 – ATIVIDADES EXPLORADAS NO TURISMO RURAL  
FONTE: O autor (2015).

Após uma análise sobre as características da amostra pesquisada, segue-se agora para a apresentação e discussão dos resultados encontrados.

## 5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte será analisado o tratamento estatístico antes de chegar aos testes do modelo proposto. Primeiramente, será abordado o teste de normalidade e de identificação de *outliers*, e logo após a estatística descritiva dos dados. Em seguida, serão descritos os resultados da análise fatorial exploratória, realizada para a identificação de agrupamentos de itens e para a redução de fatores. Em outro tópico, o teste de confiabilidade das escalas também será abordado. Por último, com a regressão linear múltipla o modelo proposto e os modelos alternativos serão testados.

### 5.1 RESULTADOS PRELIMINARES AO TESTE DE HIPÓTESES

#### 5.1.1 Análise Descritiva dos Dados

Os resultados dos testes de normalidade apontaram para a não normalidade dos dados, uma vez que todos os itens das escalas apresentam valores-*p* significativos. Tais valores poderiam influenciar nos resultados da regressão, porém, devido ao tamanho da amostra de 94 casos, os efeitos dessa não normalidade tornam-se insignificantes (FIELD, 2009).

Buscou-se também junto com os testes de normalidade a identificação de *outliers*, os quais na visão de Hair *et al.* (2005) podem criar distorções nos resultados de testes estatísticos, devendo ser identificados e analisados caso a caso, sendo recomendável a exclusão. Nesta pesquisa foi identificado um caso de *outlier* (item dip5 do caso nº 14), porém não foi um problema, haja vista que o item ao qual pertencia o caso fora excluído posteriormente na análise fatorial.

Após os procedimentos anteriores passou-se para a análise descritiva dos dados. Na busca de entender o comportamento das variáveis envolvidas neste estudo foram analisados alguns indicadores como a média, valores mínimos e máximos, desvio padrão e variância de cada variável, além das diferenças entre os circuitos de turismo rural pesquisados. As primeiras variáveis analisadas foram as que formam o construto de CEM, e em seguida

as variáveis do construto de desempenho de inovação, conforme se vê na TABELA 2 e 3 respectivamente.

<b>Variáveis independentes (CEM)</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Variância</b>
Gestão de preços (cm1.1)	1	7	4,29	2,09	4,40
Gestão de preços (cm1.2)	1	7	3,94	2,24	5,02
Gestão de preços (cm1.3)	1	7	4,90	1,71	2,94
Gestão de preços (cm1.4)	1	7	4,97	1,88	3,55
Comunicações de marketing (cm2.1)	1	7	4,98	2,07	4,30
Comunicações de marketing (cm2.2)	1	7	4,52	2,03	4,12
Comunicações de marketing (cm2.3)	1	7	4,98	1,97	3,91
Comunicações de marketing (cm2.4)	1	7	5,54	1,70	2,91
Gestão de produtos (cm3.1)	1	7	5,50	1,69	2,87
Gestão de produtos (cm3.2)	1	7	5,52	1,57	2,46
Gestão de produtos (cm3.3)	1	7	5,59	1,54	2,37
Gestão de produtos (cm3.4)	1	7	5,29	1,70	2,89
Gestão de canais (cm4.1)	1	7	5,41	1,73	2,99
Gestão de canais (cm4.2)	1	7	4,95	2,00	4,00
Gestão de canais (cm4.3)	1	7	4,12	2,29	5,26
Gestão de canais (cm4.4)	1	7	5,02	1,63	2,68
Gestão de canais (cm4.5)	1	7	4,51	1,78	3,17
Pesquisa de mercado (cm5.1)	1	7	5,24	1,58	2,50
Pesquisa de mercado (cm5.2)	2	7	5,50	1,51	2,29
Pesquisa de mercado (cm5.3)	1	7	5,28	1,83	3,36
Pesquisa de mercado (cm5.4)	1	7	5,00	1,74	3,05
Pesquisa de mercado (cm5.5)	1	7	4,94	1,86	3,48
Gestão de venda (cm6.1)	2	7	5,18	1,57	2,47
Gestão de venda (cm6.2)	1	7	5,46	1,50	2,25
Gestão de venda (cm6.3)	1	7	5,17	1,73	3,02
Gestão de venda (cm6.4)	1	7	5,63	1,53	2,36
Gestão de venda (cm6.5)	1	7	4,97	1,73	2,99

TABELA 2 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DAS CEM  
FONTE: O autor (2015).

Ambos os construtos foram mensurados com uma escala de 7 pontos, onde o mínimo (“1”) significa o nível mais baixo de determinado item quando comparado com o principal concorrente, ao contrário do máximo (“7”) que corresponde ao maior nível. A resposta “4” representa o ponto central da escala de intensidade, a qual leva em conta o quanto a empresa respondente é melhor ou pior que o seu principal concorrente.

Sendo assim, esta pesquisa considera que média acima de “4” de determinado item sinaliza certa vantagem em relação ao seu principal concorrente (o contrário também é válido), haja vista que a escala utilizada representa a intensidade de quanto a organização é melhor ou pior que seu principal concorrente.

Os resultados das tabelas 3 e 4 mostram que na grande maioria dos itens as respostas variam de 1 a 7, o que refletiu no desvio padrão e na variância de cada indicador.

Com as tabelas também é possível perceber a variação nas médias de cada item, revelando o perfil da amostra de uma forma geral, como os três itens de maior média: “cm6.4” (suporte que a empresa dá aos seus vendedores), “cm3.3” (relação preço/qualidade dos produtos e serviços) e “cm2.4” (comunicação da empresa com a sociedade), e os três itens de menor média: “cm1.2” (monitoramento dos preços dos concorrentes), “cm4.3” (localização da empresa) e “cm1.1” (habilidade em precificar os produtos e serviços). O mesmo acontece com o construto de desempenho de inovação, onde há itens com maiores médias: “dip5” (qualidade dos produtos e serviços), “dim5” (inovação na forma de atender os clientes) e “dip3” (exclusividade dos produtos e serviços), e itens com as piores médias: “dim3” (inovação na forma de divulgar produtos e serviços), “dip1” (velocidade do lançamento de novos produtos e serviços ao mercado) e “dim2” (inovação na forma de precificar os produtos e serviços).

<b>Variável dependente (desempenho de inovação)</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Variância</b>
Desempenho inovação (dip1)	1	7	4,57	2,03	4,14
Desempenho inovação (dip2)	1	7	5,22	2,07	4,30
Desempenho inovação (dip3)	1	7	5,50	1,70	2,91
Desempenho inovação (dip4)	1	7	5,48	1,70	2,89
Desempenho inovação (dip5)	1	7	5,82	1,37	1,89
Desempenho inovação (dim1)	1	7	4,82	1,84	3,41



Desempenho inovação (dim2)	1	7	4,79	1,83	3,37
Desempenho inovação (dim3)	1	7	4,50	2,23	4,98
Desempenho inovação (dim4)	1	7	5,21	1,89	3,58
Desempenho inovação (dim5)	1	7	5,78	1,38	1,91

TABELA 3 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DE INOVAÇÃO  
FONTE: O autor (2015).

Além da variação das médias percebidas nas CEM e no desempenho de inovação, que aponta para um maior desenvolvimento e resultado de certas capacidades e desempenho de inovação, também é possível perceber diferenças entre os circuitos turísticos pesquisados por meio do teste de ANOVA (TABELA 4).

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
<b>Gestão de preços</b>	Entre Grupos	13,697	7	1,957	2,122	,050
	Nos grupos	79,303	86	,922		
	Total	93,000	93			
<b>Comunicações de Marketing</b>	Entre Grupos	2,311	7	,330	,313	,946
	Nos grupos	90,689	86	1,055		
	Total	93,000	93			
<b>Gestão de produtos</b>	Entre Grupos	8,247	7	1,178	1,195	,314
	Nos grupos	84,753	86	,986		
	Total	93,000	93			
<b>Gestão de canais</b>	Entre Grupos	9,197	7	1,314	1,348	,238
	Nos grupos	83,803	86	,974		
	Total	93,000	93			
<b>Pesquisa de mercado</b>	Entre Grupos	6,056	7	,865	,856	,545
	Nos grupos	86,944	86	1,011		
	Total	93,000	93			
<b>Gestão de venda</b>	Entre Grupos	5,015	7	,716	,700	,672
	Nos grupos	87,985	86	1,023		
	Total	93,000	93			
<b>Desempenho de inovação</b>	Entre Grupos	3,476	7	,497	,477	,849
	Nos grupos	89,524	86	1,041		
	Total	93,000	93			

TABELA 4 – COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS ENTRE OS CIRCUITOS  
FONTE: O autor (2015).

Com base na tabela acima, é possível verificar diferenças significativas entre os grupos no que diz respeito às médias da capacidade de gestão de

preços ( $p < 0,05$ ), que de acordo com teste *Post Hoc* são entre os circuitos de São José dos Pinhais e Almirante Tamandaré.

Embora tenha sido encontrada uma diferença significativa entre dois circuitos, esse achado ratifica o desenvolvimento coletivo que há entre as empresas que trabalham em sistemas de cooperação (ERKUS e OZTURK, 2009; LASTRES E CASSIOLATO, 2003). Isto é, dentro de cada circuito turístico as empresas cooperam umas com as outras, trocando experiências e superando dificuldades juntas, o que favorece um desenvolvimento similar entre elas (ERKUS e OZTURK, 2009; GALDÁMEZ *et al.* 2009). Quando são comparadas empresas de circuitos turísticos diferentes, as diferenças são mais visíveis, pois se trata de grupos de empresas com características e níveis de desenvolvimento distintos (GALDÁMEZ *et al.* 2009).

Porém, nesta amostra as diferenças entre os circuitos turísticos tendem a ser menores, devido as ações do Estado e de órgãos que trabalham de forma conjunta os circuitos turísticos, o que ameniza as distorções entre eles (SETU, 2015; SEBRAE, 2012).

Assim, após uma melhor compreensão dos dados por meio da estatística descritiva, segue-se com o procedimento estatístico para que seja possível realizar o teste do modelo proposto, sendo assim, a próxima seção abordará a análise fatorial.

### **5.1.2 Análise Fatorial Exploratória (AFE)**

A análise fatorial exploratória é utilizada para reduzir o número de variáveis de um determinado construto e também para a criação de fatores únicos que representem um conjunto de variáveis (HAIR *et al.*, 2005).

No caso deste estudo ela serviu aos dois propósitos, onde primeiramente foi realizada AF com cada dimensão das CEM e com o construto de desempenho de inovação com a finalidade de excluir itens fora dos padrões aceitos pela literatura, como variáveis com comunalidade abaixo de 0,40 e com cargas fatoriais abaixo de 0,55, padrões que são considerados adequados para amostras em torno de 100 casos (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009). No que se refere ao KMO são considerados adequados valores acima

de 0,70, porém valores acima de 0,60 são considerados aceitáveis (HAIR *et al.*, 2005). Como critério de extração de fatores foi utilizado o critério do autovalor ( $>1,0$ ), porém adotou-se o critério *a priori* que considera outros estudos para a formação de construtos (HAIR *et al.*, 2005).

Após a primeira realização da AFE, buscou-se o segundo objetivo da AFE, a criação de fatores. Após ajustes necessários apontados pela AFE, foram criados fatores que representam cada dimensão das CEM e o construto de desempenho de inovação.

Os resultados da AFE apontaram para um nível significativo das relações entre as variáveis (Bartlett, com  $p < 0,05$ ) e para um nível de explicação individual satisfatório de cada variável (KMO acima de 0,6), também apontaram para níveis baixos de comunalidade de alguns itens, conforme os critérios de Hair *et al.* (2005), o que implica na exclusão desses itens.

#### **a) Análise fatorial Exploratória – Capacidade de gestão de preços**

A capacidade de gestão de preços é composta por 4 itens que formam um único fator quando se utiliza o critério do autovalor ( $>1,0$ ) na extração, obtendo uma variância total explicada (VTE) de 44,42%. Seus indicadores apresentaram comunalidades acima de 0,40, com exceção do item “cm1.2” que apresentou um valor de 0,32, porém foi mantido para que não houvesse uma piora no KMO e no Alfa de Cronbach. Em relação às cargas fatoriais, todas se mantiveram acima de 0,55, e o KMO de 0,644 é considerado aceitável (TABELA 5).

Testes		Valores
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,644
Qui-quadrado aprox.		33,878
Teste de esfericidade de Bartlett	df	6
	Sig.	,000

TABELA 5 – TESTE DE KMO E BARTLETT - Capacidade de gestão de preço (CM1)  
FONTE: O autor (2015).

## **b) Análise fatorial Exploratória – Capacidade de comunicações de marketing**

A capacidade de comunicações de marketing é composta por 4 itens que formam um único fator quando se utiliza o critério do autovalor ( $>1,0$ ) na extração, obtendo uma VTE de 50,54%. Seus indicadores apresentaram comunalidades acima de 0,40, com exceção do item “cm2.1” que apresentou um valor de 0,38, porém foi mantido para que não houvesse uma piora no KMO e no Alfa de Cronbach. Em relação às cargas fatoriais, todas se mantiveram acima de 0,55 e o KMO de 0,645 é aceitável (TABELA 6).

Testes		Valores
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,645
Qui-quadrado aprox.		63,789
Teste de esfericidade de Bartlett	df	6
	Sig.	,000

TABELA 6 – TESTE DE KMO E BARTLETT - Capacidade de comunicações de marketing (CM2)  
FONTE: O autor (2015).

## **c) Análise fatorial Exploratória – Capacidade de gestão de produtos**

A capacidade de gestão de produtos é composta por 4 itens que formam um único fator quando se utiliza o critério do autovalor ( $>1,0$ ) na extração, obtendo uma VTE de 46,81%. Seus indicadores apresentaram comunalidades acima de 0,40 e cargas fatoriais acima de 0,55, além de um KMO aceitável de 0,615 (TABELA 7).

Testes		Valores
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,615
Qui-quadrado aprox.		46,799
Teste de esfericidade de Bartlett	df	6
	Sig.	,000

TABELA 7 – TESTE DE KMO E BARTLETT - Capacidade de gestão de produtos (CM3)  
FONTE: O autor (2015).

#### **d) Análise fatorial Exploratória – Capacidade de gestão de canais**

A capacidade de gestão de canais é composta por 5 itens que formam 2 fatores quando se utiliza o critério do autovalor ( $>1,0$ ) na extração. Porém, rodou-se novamente a AFE, excluindo o item “cm4.5” que representava o segundo fator, e dessa forma, obteve-se apenas um fator e uma VTE de 45,08%, mas com baixa comunidade no item “cm4.3” (de 0,29). Assim, excluiu-se o item “cm4.3” e rodou-se pela terceira vez a AFE, onde foi obtido uma VTE de 54,95% e uma comunalidade dos itens acima de 0,40 e com cargas fatoriais acima de 0,55, além de um KMO aceitável (TABELA 8).

Testes		Valores
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,604
Qui-quadrado aprox.		27,985
Teste de esfericidade de Bartlett	df	3
	Sig.	,000

TABELA 8 – TESTE DE KMO E BARTLETT - Capacidade de gestão de canais (CM4)  
FONTE: O autor (2015).

#### **e) Análise fatorial Exploratória – Capacidade de pesquisa de mercado**

A capacidade de pesquisa de mercado é composta por 5 itens que formam um único fator quando se utiliza o critério do autovalor ( $>1,0$ ) na extração, obtendo uma VTE de 53,14%. Seus indicadores apresentaram comunalidades acima de 0,40 e cargas fatoriais acima de 0,55, além de um KMO de 0,722 (TABELA 9).

Testes		Valores
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,722
Qui-quadrado aprox.		135,409
Teste de esfericidade de Bartlett	df	10
	Sig.	,000

TABELA 9 – TESTE DE KMO E BARTLETT - Capacidade de pesquisa de mercado (CM5)  
FONTE: O autor (2015).

#### **f) Análise fatorial Exploratória – Capacidade de gestão de venda**

A capacidade de gestão de venda é composta por 5 itens que formam um único fator quando se utiliza o critério do autovalor ( $>1,0$ ) na extração, obtendo uma VTE de 46,05%, mas com baixa comunalidade no item “cm6.3” (de 0,32). Porém, optou-se em manter o item com baixa comunalidade, uma vez que sua exclusão representava uma piora no KMO e no Alfa de Cronbach, assim os demais itens alcançaram comunalidades acima de 0,40 e cargas fatoriais acima de 0,55, além de um KMO de 0,736 (TABELA 10).

Testes		Valores
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,736
Qui-quadrado aprox.		76,959
Teste de esfericidade de Bartlett	df	6
	Sig.	,000

TABELA 10 – TESTE DE KMO E BARTLETT - Capacidade de gestão de venda (CM6)  
FONTE: O autor (2015).

#### **g) Análise fatorial Exploratória – Desempenho de inovação**

O construto de desempenho de inovação é composto por 10 itens que formam dois fatores quando se utiliza o critério do autovalor ( $>1,0$ ) na extração, obtendo uma VTE de 47,42%, mas com baixa comunalidade nos itens: “dim2”, “dim5”, “dip3” e “dip5”. Excluindo os itens com baixa comunalidade e realizando novamente a AFE, agora com base no critério do autovalor ( $>1,0$ ), formou-se apenas um fator com uma VTE de 48,70%, composto por indicadores de comunalidades acima de 0,40 e com cargas fatoriais acima de 0,55, além de um KMO de 0,767 (TABELA 11).

Testes		Valores
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,767
	Qui-quadrado aprox.	141,038
Teste de esfericidade de Bartlett	df	15
	Sig.	,000

TABELA 11 – TESTE DE KMO E BARTLETT - DESEMPENHO DE INOVAÇÃO  
 FONTE: O autor (2015).

A TABELA 12 relata a variância total explicada de cada fator, onde é possível verificar que a menor VTE pertence ao fator 1 que representa a capacidade de gestão de preços.

Fatores	Variância total explicada (VTE)
fac1 – Capacidade de gestão de preços	44,42%
fac2 - Capacidade de comunicações de Marketing	50,54%
fac3 - Capacidade de gestão de produtos	46,81%
fac4 - Capacidade de gestão de canais	54,95%
fac5 - Capacidade de pesquisa de mercado	53,14%
fac6 - Capacidade de gestão de venda	52,35%
fac7 - Desempenho de inovação	48,70%

TABELA 12 – RESULTADO DOS FATORES  
 FONTE: O autor (2015).

### 5.1.3 Análise de confiabilidade das dimensões e construto

Foi realizado duas vezes o teste de confiabilidade das escalas (antes e depois da AFE), utilizando o índice do Alfa de Cronbach.

No primeiro teste os construtos alcançaram índices de confiabilidade acima de 0,60, com exceção das dimensões de gestão de preços e de canais de marketing que obtiveram 0,57 e 0,53 respectivamente. Pallant (2001) aponta para a possibilidade do pequeno número de itens na escala diminuir a sua confiabilidade. Nesse caso (como ocorreu nas dimensões acima) também se deve usar o índice que mede a inter-correlação entre os itens para certificar-se que há uma boa relação entre eles, esse índice deve estar acima de 0,3.

Após ajustes apontados pela AFE, foi realizada novamente a análise de confiabilidade das escalas. O resultado do teste de confiabilidade é exposto na TABELA 12, o qual aponta para um Alfa de Cronbach abaixo do adequado em algumas dimensões de CEM, necessitando assim, verificar o valor da inter-correlação que há entre eles (TABELA 13).

<b>Dimensões e construtos</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Capacidade de Gestão de preços - cm1	0,57
Capacidade de Comunicações de marketing - cm2	0,67
Capacidade de Gestão de produtos - cm3	0,62
Capacidade de Gestão de canais - cm4	0,58
Capacidade de Pesquisa de mercado - cm5	0,78
Capacidade de Gestão de venda - cm6	0,70
Desempenho de inovação	0,78

TABELA 13 – CONFIABILIDADE DAS DIMENSÕES E CONSTRUTO  
FONTE: O autor (2015).

Nota-se que na TABELA 13 as dimensões com baixa consistência interna (Alfa de Cronbach < 0,70), mesmo após ajustes apontados pela AF, apresentam valores de inter-correlação adequados, isto é, acima de 0,30, o que significa que não há itens medindo algo diferente dos demais de sua dimensão (PALLANT, 2001).

<b>Dimensões das CEM</b>	<b>Correlação de item total corrigida</b>
Gestão de preços (cm1.1)	,39
Gestão de preços (cm1.2)	,30
Gestão de preços (cm1.3)	,42
Gestão de preços (cm1.4)	,32
Comunicações de marketing (cm2.1)	,37
Comunicações de marketing (cm2.2)	,49
Comunicações de marketing (cm2.3)	,55
Comunicações de marketing (cm2.4)	,40
Gestão de produtos (cm3.1)	,45
Gestão de produtos (cm3.2)	,37
Gestão de produtos (cm3.3)	,37
Gestão de produtos (cm3.4)	,41
Gestão de canais (cm4.1)	,47
Gestão de canais (cm4.2)	,37
Gestão de canais (cm4.4)	,35

TABELA 14 – INTER-CORRELAÇÃO DE ITENS  
FONTE: O autor (2015).



Após os ajustes sugeridos pela análise fatorial Exploratória, e após terem sido realizados os testes de confiabilidade, buscou-se o segundo objetivo da AFE, a redução de fatores, isto é, cada dimensão de capacidade foi considerada como um fator único, sendo este o escore resultante do conjunto de indicadores. Tais escores foram, então, utilizados na regressão linear múltipla. Diante da descrição detalhada dos dados, segue-se para o teste das hipóteses, o qual será abordado nos próximos tópicos.

## 5.2 RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES

Neste tópico testa-se o modelo proposto por meio da regressão linear múltipla utilizando os fatores (pelo método da regressão) obtidos da análise fatorial exploratória após os ajustes realizados. Em seguida, serão discutidos os resultados com base na teoria levantada sobre o tema, além da apresentação de modelos alternativos.

De acordo com Hair *et al.* (2005), a regressão linear múltipla exige alguns cuidados com o tamanho da amostra (de 15 a 20 casos por variável independente), com *outliers* (devem ser excluídos) e com a multicolinearidade (correlação entre variáveis independentes deve ser menor que 0,9), além da necessidade de alguns testes com os resíduos após a regressão (o teste de normalidade deve ter um valor  $p < 0,05$  e a forma do seu gráfico não deve indicar um padrão).

O método de seleção dos previsores utilizado na regressão é o de entrada forçada (ou “*Enter*” no SPSS), que segundo Field (2009), é o método mais apropriado quando há uma baixa correlação entre as variáveis predictoras, um valor menor que ,90 (TABELA 15).

Dimensão	Proporções de variância					
	fac1	fac2	fac3 -	fac4	fac5	fac6
fac1 – Capacidade de gestão de preços	,02	,02	,03	,02	,02	,03
fac2 - Capacidade de comunicações de Marketing	,35	,00	,04	,42	,01	,03
fac3 - Capacidade de gestão de produtos	,40	,02	,01	,36	,16	,03
fac4 - Capacidade de gestão de canais	,19	,01	,75	,01	,00	,17

fac5 - Capacidade de pesquisa de mercado	,01	,05	,18	,11	,29	,65
fac6 - Capacidade de gestão de venda	,02	,90	,00	,07	,51	,08

TABELA 15 – DIAGNÓSTICO DE COLINEARIDADE ENTRE AS VARIÁVEIS PREVISORAS  
FONTE: O autor (2015).

Os resultados da regressão apontam que no modelo proposto as variáveis predictoras conseguem explicar 70% ( $R^2$  0,70) da variação no desempenho de inovação, com uma significância estatística de ,000 (teste de ANOVA). Caso fosse aplicado esse mesmo modelo a toda população o poder de explicação iria variar muito pouco ( $R^2$  ajustado 68,3%), sinalizando uma possível generalização dos resultados para todas as empresas da população em estudo.

Modelo	R	$R^2$	$R^2$ ajustado	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
				Alteração de $R^2$	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	,838	,703	,683	703	34,696	6	88	,000	2,066

TABELA 16 – RESUMO DO MODELO  
FONTE: O autor (2015)

No que se refere à multicolinearidade, alguns índices sinalizam que ela não é um problema que afete os resultados da regressão linear múltipla desta pesquisa (FIELD, 2009; HAIR *et al.*, 2005). Como os valores abaixo de ,90 das correlações entre as variáveis independentes apresentados no diagnóstico de colinearidade (TABELA 15), assim como os valores da VIF e da tolerância que se encontram abaixo de 3,06 e acima de 0,32 respectivamente (TABELA 17).

Modelo	Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	Beta			Tolerância	VIF
fac1 – Capacidade de gestão de preços	0,153	2,257	,027	,734	1,362
fac2 - Capacidade de comunicações de Marketing	0,140	1,372	,174	,326	3,065
fac3 - Capacidade de gestão de produtos	0,178	2,360	,021	,590	1,694
fac4 - Capacidade de gestão de canais	0,036	,520	,604	,721	1,387
fac5 - Capacidade de pesquisa de mercado	0,566	6,355	,000	,426	2,348
fac6 - Capacidade de gestão de venda	-0,081	-,986	,327	,502	1,990

TABELA 17 – COEFICIENTES DO MODELO PROPOSTO  
FONTE: O autor (2015)

Foram realizados testes com os resíduos da regressão a fim de identificar algum padrão. O índice próximo de 2,0 do teste de Durbin-Watson (TABELA 16) sinaliza que os resíduos não apresentam padrões que possam impactar nos resultados da regressão (FIELD, 2009), embora os testes de normalidade com os resíduos padronizados apontem para uma não normalidade desses (Kolmogorov-Smirnov de  $p = 0,24$  e Shapiro-Wilk de  $p = 0,14$ ).

Sobre as influências das dimensões das CEM no desempenho de inovação, as dimensões gestão de preços, pesquisa de mercado e gestão de produtos são as únicas que exerceram influência significativa ( $p < 0,05$ ), como é visto na TABELA 17. Na FIGURA 4 ressalta-se ainda, que entre as três dimensões que atuam de forma significativa, a capacidade de pesquisa de mercado é a que mais exerce influência, com base nos coeficientes Betas padronizados.

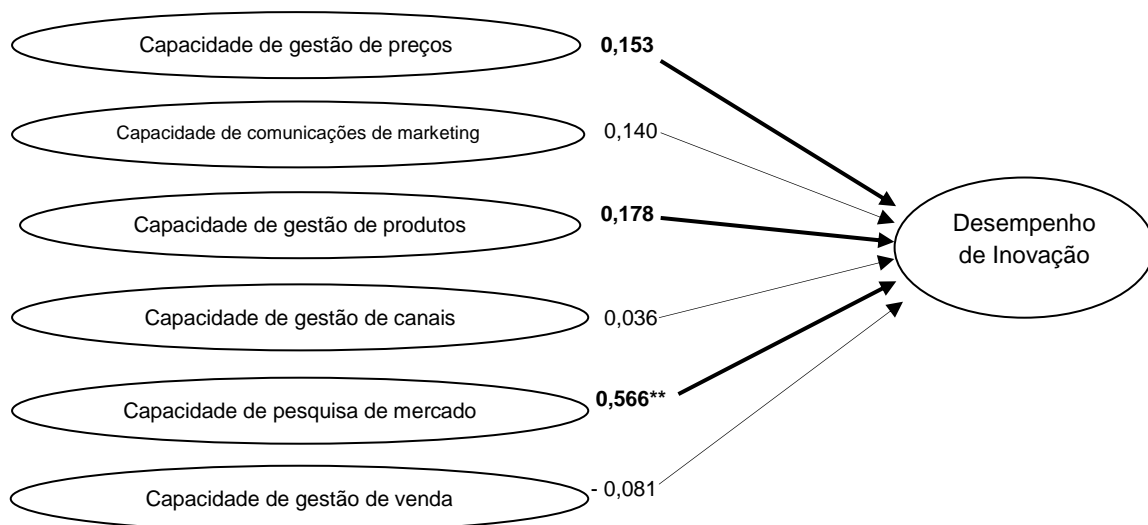


FIGURA 4 – RESULTADO DO MODELO PROPOSTO

FONTE: O autor (2015)

\*  $p < 0,05$

\*\*  $p < 0,01$

Assim, diante dos resultados que apontam quais capacidades exercem influência significativa no desempenho de inovação, resta-se saber quais das três (capacidade de gestão de preços, de produto e de pesquisa de mercado) é a mais relevante para o desempenho de inovação.

Desse modo, foi realizada a regressão linear múltipla com a utilização de outro método de seleção de variáveis, chamado de “*Por etapa*”, que tem por finalidade a identificação de quanto cada variável previsora contribui para o modelo (HAIR *et al.*, 2005). Com base nessa segunda regressão, percebe-se que o modelo 1, formado somente pela capacidade de pesquisa de mercado, explica 62,80% da alteração no construto de desempenho de inovação. No modelo 2, quando acrescenta-se a capacidade de gestão de produtos, há uma melhora no poder de explicação do modelo em 4,4%. E no último modelo, quando se acrescenta a capacidade de precificação, amplia-se o poder de explicação em 2,1% (TABELA 18).

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
				Alteração de R <sup>2</sup>	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	,793	,628	,624	,628	155,572	1	92	,000	2,080
2	,820	,673	,666	,044	12,333	1	91	,001	
3	,833	,694	,683	,021	6,158	1	90	,015	

TABELA 18 – COEFICIENTES DO MODELO PROPOSTO

FONTE: O autor (2015)

Os resultados acima ressaltam a grande influência da capacidade de pesquisa de mercado sobre o desempenho de inovação, e com uma menor influência as capacidades de gestão de produtos e gestão de preços. Visando ampliar o entendimento sobre as relações propostas no modelo, será analisada cada relação de forma individual.

### 5.2.1 A influência da capacidade de gestão de preços com o desempenho de inovação

Buscou-se na relação entre capacidade de gestão de preços e desempenho de inovação identificar a influência dessa capacidade em tal desempenho, que de acordo com a H1 é positiva e significativa.

Os resultados da regressão confirmaram a H1 com base em um coeficiente “ $\beta = 0,153$ ” com  $p < 0,05$ . Esse resultado ratifica a influência positiva da capacidade de gestão de preços sobre o desempenho de inovação, que

segundo Vorhies e Harker (2000), se dá pelos preços mais assertivos dos novos produtos e serviços que essa capacidade proporciona.

Para outros autores, essa influência positiva ocorre porque a capacidade de gestão de preços favorece respostas mais rápidas frente às mudanças de preços do mercado (DUTTA, ZBARACKI e BERGEN, 2003), devido aos seus processos que analisam as reações dos consumidores em relação às mudanças de preços ocorridas (LIOZU e HINTERHUBER, 2013). Dessa forma, a capacidade de gestão de preços proporciona à organização condições de ajustar de forma mais rápida e assertiva os preços de seus novos produtos e serviços, de acordo com as características do mercado consumidor.

Porém, apesar de ser apontada como uma das dimensões mais relevantes das CEM (PRASNIKAR *et al.*, 2008), a capacidade de gestão de preços foi considerada a terceira mais relevante dentro do modelo proposto, com apenas 2,1% de poder de explicação e apresentou as menores médias entre as seis dimensões (TABELA 2). Esse resultado pode ter ocorrido devido ao fato que as empresas pesquisadas atuam em sistemas de cooperação, onde são consideradas entre si aliadas, em maior ou menor grau dentro de cada associação ou circuito (LASTRES E CASSIOLATO, 2003).

A cooperação entre as empresas faz com que o fator preço perca um pouco a relevância, uma vez que os preços são estabelecidos pelo coletivo. Assim, o uso e o desenvolvimento da capacidade de precificação tornam-se do grupo de empresas cooperadas, o que pode ver-se refletido nas baixas médias dos itens que tratam do monitoramento de preços dos concorrentes e do estabelecimento de preços de produtos/serviços.

Dessa maneira, a influência da capacidade de gestão de preços sobre o desempenho de inovação não foi a mais relevante para as empresas pesquisadas, uma vez que os preços e suas estratégias surgem de um consenso entre os associados do circuito, o que não destaca a capacidade de precificação no circuito (CROCO *et al.*, 2003).

### **5.2.2 A influência da capacidade de comunicações de marketing com o desempenho de inovação**

A relação entre a capacidade de comunicações de marketing com o desempenho de inovação foi analisada a fim de verificar se há influência positiva e significativa dessa dimensão na relação, conforme aponta a H2.

Os resultados da regressão não suportaram a H2, uma vez que não foram significativos ( $p > 0,05$ ). A capacidade de comunicações de marketing poderia influenciar no desempenho de inovação por meio de uma comunicação mais eficiente e eficaz, capaz de persuadir o público consumidor a comprar os novos produtos e serviços (MCKEE *et al.*, 1992; VORHIES, HARKER e RAO, 1999; BUIL, CHERNATONY e MARTÍNEZ, 2013), além de criar associações positivas da marca na mente dos consumidores, contribuindo para a lealdade na compra desses produtos e serviços (KELLER, 2009). No caso do turismo rural, a capacidade de comunicações de marketing trabalharia no intuito de persuadir o público para ir até o circuito turístico, além trabalhar as informações necessárias para que esse público conheça o circuito.

Porém, as características da população pesquisada tornou a influência da capacidade de comunicações de marketing não significativa. O sistema de cooperação entre as empresas pesquisadas pode ter feito com que o papel individual de promover e comunicar os benefícios dos novos produtos e serviços torna-se secundário, uma vez que frequentemente esse papel é exercido pela associação de cada circuito e pela secretaria de turismo, conforme se percebe nas ações de promoção e de comunicação utilizadas nos circuitos. O que se vê em alguns circuitos, um esforço dos municípios para promover e divulgar o potencial turístico da região, por meio de festas ligadas ao turismo rural.

Assim, o sistema de cooperação, pode ter assumido o papel individual de promover e gerenciar a comunicação com os clientes (LASTRES E CASSIOLATO, 2003), fazendo com que os efeitos individuais tornassem imperceptíveis, interferindo na relação entre a capacidade de comunicações de marketing e o desempenho de inovação.

### **5.2.3 A influência da capacidade de gestão de produtos com o desempenho de inovação**

O objetivo de estudar a relação entre a capacidade de gestão de produtos e o desempenho de inovação foi de identificar a influência dessa capacidade de marketing, dada pela H3 como positiva e significativa ( $p < 0,05$ ).

Os resultados da regressão ( $\beta$  0,178 em  $p < 0,05$ ) suportaram a H3, apontando para uma influência positiva da capacidade de gestão de produtos sobre o desempenho de inovação. Esse resultado se dá por meio da adaptação e criação de novos produtos e serviços diferenciados e com qualidade, que atendem as exigências do mercado, resultando em um nível maior de satisfação dos clientes e em mais vendas (AL-AALI *et al.*, 2013; KEMPER *et al.*, 2013). Para Marsh e Stock (2003) a influência dessa dimensão sobre o sucesso dos novos produtos está fortemente ligada à maneira como a organização utiliza as informações sobre o mercado para manter, adaptar e criar produtos e serviços.

Embora o resultado da regressão tenha sido conforme o esperado, a capacidade de gestão de produtos acrescentou um baixo poder de explicação ao modelo ( $R^2$  0,04). Esse resultado pode ter ocorrido devido às características e fatores peculiares da população em estudo, como a dificuldade de encontrar novos distribuidores ou pela dificuldade de mudar tradições familiares na escolha, confecção e venda de novos produtos/serviços (LASTRES E CASSIOLATO, 2003). O próprio conceito de turismo rural traz a ideia de conservação da cultura e dos costumes (MTUR, 2012), o que pode dificultar ainda mais a inovação em produtos e serviços.

Conforme visto anteriormente (capítulo 4), as empresas pesquisadas são formadas por famílias que exploram o turismo rural como uma forma de manterem seus costumes e tradições, o que limita os efeitos da capacidade de gestão de produtos em desenvolver novos produtos/serviços que superem as expectativas do público consumidor (VORHIES, HARKER e RAO, 1999; MTUR, 2008), e acaba por balizar as inovações para aspectos ligados a qualidade (dip5) e a diferenciação (dip3), conforme se vê na TABELA 2 que indica as altas médias nesses aspectos.

#### **5.2.4 A influência da capacidade de gestão de canais com o desempenho de inovação**

A influência da capacidade de gestão de canais sobre o desempenho de inovação, dada como positiva e significativa pela H4, foi um dos objetivos específicos desta pesquisa.

Os resultados da regressão não permitiram suportar a H4 por não serem significativos ( $p < 0,05$ ), apesar de haver estudos que defendem a influência positiva na relação (KOTLER e KELLER, 2006; SU, TSANG e PENG, 2009). A rejeição da hipótese pode estar relacionada a três causas.

A primeira causa está relacionada com a localização dos pontos de venda, o que favorece a adoção dos mesmos fornecedores. Por se tratar de circuitos turísticos, onde as empresas atuam muito próximas umas das outras, elas tendem a utilizar os mesmos fornecedores, o que pode favorecer um desempenho similar dos novos produtos e serviços, uma vez que não há grandes diferenças de custo, qualidade e tempo que possam interferir na decisão de compra dos clientes (LIN e CHEN, 2008; HURST e NIEHM, 2010).

A segunda causa trata-se dos efeitos que o sistema de cooperação traz sobre o desenvolvimento das empresas participantes. De acordo com Lastres e Cassiolato (2003), empresas que fazem parte de um sistema de cooperação tendem a ter resultados parecidos, uma vez que há uma troca de experiências e de recursos entre elas que favorece o coletivo.

E por fim, os resultados encontrados também podem ser frutos da semelhança cultural e de costumes da população em estudo, que fazem com que os elementos que compõem a experiência de compra dos consumidores sejam também parecidos, como a forma de atender os clientes, a organização física do ponto de venda e a aparência dos funcionários, e logo não favorecem resultados distintos entre as empresas.

Assim, os benefícios que se originam da capacidade de gestão de canais podem não ter sido perceptíveis na análise estatística realizada devido às características da amostra, como: a localização das empresas, o sistema de cooperação que há entre elas e as características culturais da população em estudo.



### **5.2.5 A influência da capacidade de pesquisa de mercado com o desempenho de inovação**

Os resultados da regressão suportaram a H5, a qual estava atrelada ao objetivo de identificar a influência da capacidade de pesquisa de mercado sobre o desempenho de inovação.

Foi identificada uma forte influência da capacidade de pesquisa de mercado na relação em estudo ( $\beta$  0,566 com  $p < 0,05$ ), onde obteve um poder de explicação de  $R^2$  0,62. Essa relevante influência no modelo proposto está relacionada ao angariamento de informações sobre o mercado as quais contribuem para a redução de incertezas em torno das inovações pretendidas pela organização (ROSENBERG, 1988; DRECHSLER, NATTER e LEEFLANG, 2013). É também atribuído à capacidade de pesquisa de mercado o favorecimento de diagnósticos sobre a relação com os clientes, que ajudam na melhoria e nos ajustes dos produtos e serviços, resultando em melhores níveis de satisfação e de lealdade do público consumidor (MOORMAN e RUST, 1999).

Segundo Hauser, Tellis e Griffin (2006), empresas de serviço tendem a ter mais interação com os clientes, o que gera mais informações sobre o mercado, necessitando assim, da capacidade de pesquisa de mercado para adquirir e processar essas informações. No caso do turismo rural, o papel dessa capacidade torna-se ainda mais relevante, tendo em vista o perfil mais exigente do consumidor nesse tipo de turismo (MTUR, 2008).

### **5.2.6 A influência da capacidade de gestão de venda com o desempenho de inovação**

A influência da capacidade de gestão de venda sobre o desempenho de inovação, dada como positiva e significativa pela H6, é um dos objetivos específicos desta pesquisa, além da análise das características dessa relação.

Apesar da capacidade de gestão de venda também ser vista como uma das CEM mais relevantes para o desempenho organizacional (AERON e JAIN, 2011), a sua influência no desempenho de inovação foi não significativa ( $\beta = -0,081$  com  $p > 0,05$ ) na amostra pesquisada, contrapondo o que havia predito a H6. Esse resultado pode ser fruto da interação entre os elementos que compõem a capacidade de gestão de venda com as peculiaridades da amostra em estudo. A base dos processos da capacidade de gestão de venda encontra-se apoiada na figura do vendedor (BALDAUF e CRAVENS, 2002). No caso dos circuitos turísticos rurais, falta qualificação da mão de obra envolvida na venda (IDESTUR, 2012), o que dificulta o surgimento dos benefícios trazidos pela capacidade de gestão de venda, como o poder de persuasão, o reconhecimento e antecipação das necessidades do consumidor e capacidade de adaptar-se às exigências do mercado.

Nesta pesquisa, os processos da capacidade de gestão de venda, que combinam pessoas, habilidades e conhecimentos a fim de exercerem uma influência positiva na decisão de compra e auxiliarem a organização inovar, não surtiram o efeito esperado (BORG e YOUNG, 2014; PRASNIKAR *et al.*, 2008; WILKINSON e YOUNG, 2005). Isso pode ter ocorrido porque as empresas pesquisadas, por atuarem em um sistema de cooperação que favorece a troca de experiência, tenham habilidades e conhecimentos similares, além dessas empresas fazerem parte das mesmas políticas públicas no que se refere ao treinamento e a capacitação de sua mão de obra (ERKUS e OZTURK, 2009; GALDÁMEZ *et al.* 2009).

Assim, não foi possível perceber resultados que confirmem a influência positiva da capacidade de gestão de venda sobre o desempenho de inovação, embora haja estudos que sinalizam essa influência (BABAKUS *et al.*, 1996; BALDAUF e CRAVENS, 2002; BORG e YOUNG, 2014).

Desse modo, com base nos resultados das regressões, tem-se o quadro abaixo (QUADRO 4) que sintetiza a influência de cada dimensão das CEM sobre o desempenho de inovação, o que remete ao objetivo geral desta pesquisa.

HIPÓTESES		$\beta$	$p$ -value	RESULTADOS
<b>H1</b>	<i>A capacidade de gestão de preços influencia positivamente o desempenho de inovação.</i>	0,153	$p = 0,02$	CONFIRMADA
<b>H2</b>	<i>A capacidade de comunicações de marketing influencia positivamente o desempenho de inovação.</i>	0,140	$p = 0,17$	REJEITADA
<b>H3</b>	<i>A capacidade de gestão de produtos influencia positivamente o desempenho de inovação.</i>	0,178	$p = 0,02$	CONFIRMADA
<b>H4</b>	<i>A capacidade de gestão de canais influencia positivamente o desempenho de inovação.</i>	0,036	$p = 0,60$	REJEITADA
<b>H5</b>	<i>A capacidade de pesquisa de mercado influencia positivamente o desempenho de inovação.</i>	0,566	$p = 0,00$	CONFIRMADA
<b>H6</b>	<i>A capacidade de gestão de venda influencia positivamente o desempenho de inovação.</i>	-0,081	$p = 0,32$	REJEITADA

QUADRO 4 – RESULTADOS DAS HIPÓTESES

FONTE: O autor (2015)

### 5.3 MODELOS ALTERNATIVOS

Tendo em vista a rejeição de algumas hipóteses (H2, H4 e H6), buscou-se por meio de dois modelos alternativos uma melhor compreensão dos resultados encontrados. Assim, realizou-se novamente a regressão linear múltipla com as CEM e o construto de desempenho de inovação, porém este agora desmembrado em duas dimensões com base no critério *a priori*: desempenho de inovação em produtos/serviços (dip) e desempenho de inovação em marketing (dim). Esse desmembramento também foi realizado com o intuito de encontrar novos resultados que suportem as hipóteses rejeitadas.

Antes da execução da regressão, foram realizados a análise fatorial exploratória e o teste de confiabilidade, utilizando os mesmos parâmetros apresentados anteriormente (nos subtópicos 5.1.2 e 5.1.3), o que resultou nos índices: a) “dip” com KMO de 0,618, VTE de 57,48% e o Alfa de Cronbach de 0,63; b) “dim” com KMO de 0,668, VTE de 62,19% e o Alfa de Cronbach de 0,70.

A primeira regressão envolveu as CEM e a dimensão “dip”, utilizando-se do método de entrada forçada para a seleção dos previsores, e seu resultado originou o modelo 1, o qual aponta para a influência significativa ( $p < 0,05$ ) das capacidades de pesquisa de mercado, de gestão de produtos e de gestão de preços sobre os resultados da inovação em produtos/serviços (FIGURA 5).

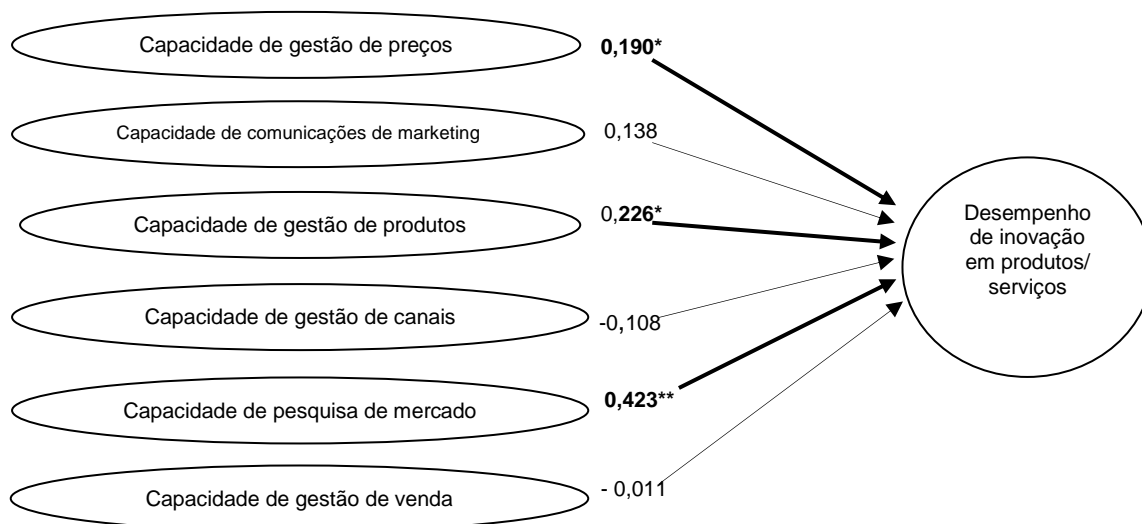


FIGURA 5 – RESULTADO DO MODELO ALTERNATIVO 1

FONTE: O autor (2015)

\*  $p < 0,05$

\*\*  $p < 0,01$

O modelo 1 obteve um poder de explicação de aproximadamente 54%, uma significância estatística de ,000 (teste de ANOVA) e um índice que mede o padrão dos resíduos em torno de 1,8 (Durbin-Watson), conforme se vê na TABELA 19.

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
				Alteração de R <sup>2</sup>	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	,754	,569	,539	,569	19,112	6	87	,000	1,842

TABELA 19 – RESUMO DO MODELO ALTERNATIVO 1

FONTE: O autor (2015)

De forma semelhante ao modelo proposto (modelo principal), a capacidade de pesquisa de mercado ( $\beta = 0,423$ ) é a que mais influencia no desempenho de inovação em produtos, seguido pela capacidade de gestão de produtos ( $\beta = 0,226$ ) e por último pela capacidade de gestão de preços ( $\beta = 0,226$ ), conforme se vê na TABELA 20.

Modelo	Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	Beta			Tolerância	VIF
fac1 – Capacidade de gestão de preços	0,190	2,311	,023	,734	1,362

fac2 - Capacidade de comunicações de Marketing	0,138	1,117	,267	,326	3,065
fac3 - Capacidade de gestão de produtos	0,226	2,464	,016	,590	1,694
fac4 - Capacidade de gestão de canais	- 0,108	-1,308	,194	,721	1,387
fac5 - Capacidade de pesquisa de mercado	0,423	3,919	,000	,426	2,348
fac6 - Capacidade de gestão de venda	- 0,011	-,109	,913	,502	1,990

TABELA 20 – COEFICIENTES DO MODELO ALTERNATIVO 1  
FONTE: O autor (2015)

Os achados do modelo alternativo 1 corroboram com os resultados anteriores, sinalizando a influência positiva dessas capacidades sobre o desempenho de um novo produto/serviço. Essa influência positiva pode ser fruto de preços mais assertivos e/ou de respostas mais rápidas da organização frente às mudanças de preços de mercado, o que deixa os novos produtos/serviços mais competitivos (VORHIES e HARKER, 2000; DUTTA, ZBARACKI e BERGEN, 2003), ou ainda, da adaptação e criação de novos produtos/serviços que influenciam positivamente na satisfação dos clientes (AL-AALI et al., 2013; KEMPER *et al.*, 2013). Para isso, a obtenção de informações sobre o mercado pela capacidade de pesquisa do mercado torna-se relevante, pois é com base nela que a organização toma as decisões (MARSH e STOCK, 2003).

A outra regressão realizada para a confecção do modelo alternativo 2 envolveu as CEM e a dimensão de desempenho de inovação em marketing, para isso, também foi utilizado o método de entrada forçada para a seleção dos previsores (FIGURA 6).

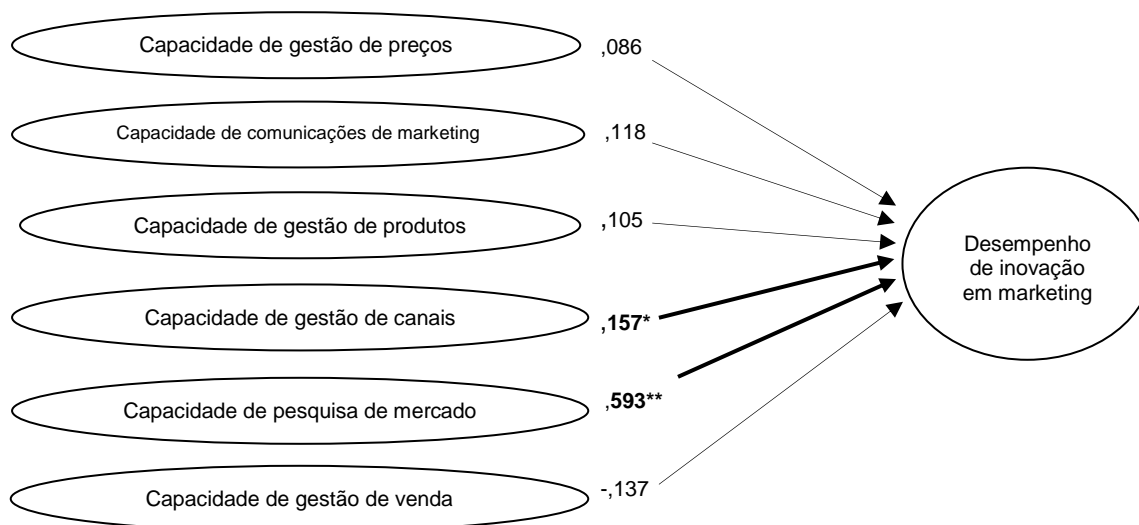


FIGURA 6 – RESULTADO DO MODELO ALTERNATIVO 2

FONTE: O autor (2015)

\*  $p < 0,05$

\*\*  $p < 0,01$

O modelo alternativo 2 alcançou um poder de explicação em torno de 58% (TABELA 18), uma significância estatística de ,000 (teste de ANOVA) e um índice que mede o padrão dos resíduos em torno de 2,1 (Durbin-Watson), conforme se vê na TABELA 21.

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
				Alteração de R <sup>2</sup>	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	,781	,609	,582	,609	22,623	6	87	,000	2,132

TABELA 21 – RESUMO DO MODELO ALTERNATIVO 2

FONTE: O autor (2015)

No modelo 2 é possível visualizar a influência significativa ( $p < 0,05$ ) das capacidades de pesquisa de mercado ( $\beta = 0,593$ ) e de gestão de canais ( $\beta = 0,157$ ) sobre a dimensão “dim” (TABELA 22).

Modelo	Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	Beta			Tolerância	VIF
fac1 - Gestão de preços	0,086	1,101	,274	,734	1,362
fac2 - Comunicações de Marketing	0,118	1,002	,319	,326	3,065
fac3 - Gestão de produtos	0,105	1,208	,230	,590	1,694
fac4 - Gestão de canais	0,157	1,988	,050	,721	1,387
fac5 - Pesquisa de mercado	0,593	5,776	,000	,426	2,348
fac6 - Gestão de venda	- 0,137	-1,450	,151	,502	1,990

TABELA 22 – COEFICIENTES DO MODELO ALTERNATIVO 2

FONTE: O autor (2015)

A influência da capacidade de pesquisa de mercado sobre o desempenho de inovação em marketing pode ser explicada com base no papel relevante que as informações sobre o mercado, obtidas por essa capacidade, possuem para organização (ROSENBERG, 1988). Segundo Moorman e Rust (1999), as informações possibilitam que a organização tenha condições de fazer diagnósticos e ajustes sobre a oferta e a entrega de produtos aos clientes, o que poderia ser útil às inovações em marketing.

Já a influência da capacidade de gestão de canais sobre o “dim”, que não fora encontrada anteriormente, pode ser fruto da relação entre os aspectos que envolvem essa capacidade e as peculiaridades da amostra pesquisada (como o compartilhamento de fornecedores e a localização das empresas).

Com o desmembrando do construto de desempenho de inovação em inovação de marketing e inovações de produtos/serviços, fez com que diminuísse a interferência das peculiaridades da amostra sobre a relação proposta, uma vez que as inovações em marketing, neste caso, podem ocorrer independentemente do número de fornecedores, da localização da empresa, já que não sofre influência desses. Da mesma forma, as inovações em marketing são mais propensas a ocorrer do que as inovações em produtos e serviços, as quais sofrem interferência da cultura e costumes da população pesquisada.

Assim, a análise envolvendo as CEM e o “dim” pode ter facilitado a percepção estatística dos efeitos das capacidades de gestão de canais e da pesquisa de mercado sobre os resultados de inovação em marketing. Isso porque, as peculiaridades da amostra não interferiram na relação entre os processos da capacidade de gestão de canais e as inovações de marketing, como as novas formas de vender, atender e obter clientes (MORGAN, 2012; JING, LI e ZHENG, 2013). E nem, nos processos de obtenção e processamento de informações, trabalhados pela capacidade de pesquisa de mercado, que também favorecem as inovações de marketing (SU, TSANG e PENG, 2009).

MODELO PROPOSTO		MODELO ALTERNATIVO 1		MODELO ALTERNATIVO 2	
H 1	CONFIRMADA	H 1	CONFIRMADA	H 1	REJEITADA
H 2	REJEITADA	H 2	REJEITADA	H 2	REJEITADA
H 3	CONFIRMADA	H 3	CONFIRMADA	H 3	REJEITADA
H 4	REJEITADA	H 4	REJEITADA	H 4	CONFIRMADA
H 5	CONFIRMADA	H 5	CONFIRMADA	H 5	CONFIRMADA
H 6	REJEITADA	H 6	REJEITADA	H 6	REJEITADA

TABELA 23 – COMPARATIVO ENTRE OS MODELOS

FONTE: O autor (2015)

Cabe ressaltar que a capacidade de pesquisa de mercado foi a única a exercer influência significativa em todos os modelos apresentados, sendo no modelo alternativo 2 onde apresentou seu maior impacto ( $\beta = 0,593$ ). Os resultados apontam que o papel exercido por essa capacidade é relevante para

o desempenho de novos produtos/serviços, porém, é ainda mais sobre o desempenho de inovação em marketing (Dim).

A relevância maior da capacidade de pesquisa de mercado sobre o “dim” pode ter ocorrido pelo fato que as informações trazidas por essa capacidade podem favorecer as inovações ligadas diretamente ao relacionamento com os clientes, como se percebe pela média alta do item “dim.5” (5,78) que mensura a inovação no modo de atender os clientes.

Houve também diferenças na influência significativa ( $\beta$  padronizados) das capacidades entre o modelo proposto e o modelo alternativo 1, onde foi percebido uma maior relevância das capacidades de gestão de preços e de gestão de produtos no modelo alternativo 2. De certa forma esses resultados eram esperados, uma vez que o preço trabalhado pela capacidade de gestão de preços, e o produto desenvolvido pela capacidade de gestão de produtos, são relevantes para o desempenho de inovação de produtos/serviços como sinalizam a literatura (VORHIES, HARKER e RAO, 1999; VORHIES e HARKER, 2000; INGENBLEEK, 2007).



## 6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar as influências das CEM sobre o desempenho de inovação, para isso teve como objetivo específico a identificação e a análise das características de cada relação entre os dois construtos. Também, a análise dos resultados foi amparada no contexto do sistema de cooperação no qual as empresas estão inseridas.

O primeiro objetivo específico tratou da influência entre a capacidade de gestão de preços e o desempenho de inovação. Os resultados corroboram com outros estudos, confirmando a influência positiva da capacidade de gestão de preços sobre o desempenho de inovação, a qual é fruto dos processos dessa capacidade que favorecem preços mais assertivos e respostas mais rápidas frente às mudanças de preços do mercado (VORHIES e HARKER, 2000; DUTTA, ZBARACKI e BERGEN, 2003; LIOZU e HINTERHUBER, 2013). De outra forma, a capacidade de gestão de preços, por meio de seus processos, tornam os novos produtos e serviços mais competitivos em relação aos da concorrência.

O segundo objetivo específico tratou da influência da capacidade de comunicações de marketing sobre o desempenho de inovação, a qual foi dada como positiva e significativa. Embora haja estudos que defendem efeitos positivos que impactariam na relação proposta (VORHIES, HARKER e RAO, 1999; BUIL, CHERNATONY e MARTÍNEZ, 2013; KELLER, 2009), os resultados encontrados nesta pesquisa não confirmaram tal influência. Esse achado pode ser fruto do sistema de cooperação em que trabalham as empresas pesquisadas, onde o papel individual de promoção e divulgação dos produtos e serviços torna-se menos relevante, uma vez que são estimulados a serem realizados de forma coletiva (LASTRES E CASSIOLATO, 2003).

O terceiro objetivo específico tratou da influência da capacidade de gestão de produtos sobre o desempenho de inovação. Os resultados confirmaram a influência positiva da capacidade de gestão de produtos na relação que, segundo Al-Aali *et al.* (2013) e Kemper *et al.* (2013), se dá por meio da adaptação e criação de novos produtos e serviços com qualidade e diferenciados que atendem as exigências do mercado, e logo resultam em

sucesso comercial. Assim, conforme defendem vários autores, a capacidade de gestão de produtos afeta positivamente o desempenho de inovação, pois favorece a criação de produtos e serviços com qualidade e diferenciação que atendem as exigências do mercado, e logo propicia o sucesso comercial desses (AL-AALI et al., 2013; KEMPER et al., 2013; DUTTA, NARASIMHAN e RAJIV, 1999).

O quarto objetivo específico tratou da influência da capacidade de gestão de canais sobre o desempenho de inovação, a qual é dada como positiva. Porém, a influência positiva e significativa se deu apenas na relação entre a capacidade de gestão de canais e o “dim”, embora tenham estudos que defendem efeitos da capacidade de gestão de canais que favorecem o desempenho de inovação de produtos/serviços (LIN e CHEN, 2008; HURST e NIEHM, 2010; JING, LI e ZHENG, 2013; ABBAS, 2013). Os resultados desta pesquisa podem ter sofrido interferência do sistema de cooperação em que atuam as empresas estudadas, com o desmembramento do construto de desempenho de inovação ressaltou os efeitos da capacidade de gestão de canais sobre as inovações em marketing (SU, TSANG e PENG, 2009; MORGAN, 2012; JING, LI e ZHENG, 2013).

O quinto objetivo específico tratou da influência da capacidade de pesquisa de mercado sobre o desempenho de inovação, a qual foi dada como positiva. O resultado encontrado confirma a influência positiva dessa capacidade na relação proposta, a qual se dá pelo angariamento de informações obtidas pela capacidade de pesquisa de mercado que auxiliam na redução de incertezas em torno das inovações pretendidas pela organização (ROSENBERG, 1988; DRECHSLER, NATTER e LEEFLANG, 2013), além de favorecerem diagnósticos sobre clientes que ajudam na melhoria e nos ajustes de produtos e serviços a serem comercializados (MOORMAN e RUST, 1999). Assim, os resultados corroboram com outros estudos, quando ratifica a influência positiva da capacidade de pesquisa de mercado sobre o desempenho de produtos e serviços.

O sexto objetivo específico tratou da influência da capacidade de gestão de venda sobre o desempenho de inovação, a qual foi dada como positiva. Os achados não permitiram confirmar a influência positiva dessa capacidade na relação proposta. Essa não confirmação pode ser resultado do sistema de

cooperação em que as empresas pesquisadas trabalham, onde elas desenvolvem-se de forma similar suas habilidades e conhecimentos e fazem parte das mesmas políticas públicas no que se refere ao treinamento e a capacitação de sua mão de obra (ERKUS e OZTURK, 2009; GALDÁMEZ *et al.* 2009). Assim, atenuam-se os efeitos dos processos da capacidade de gestão de venda, que combinam pessoas, habilidades e conhecimentos, sobre a decisão de compra do cliente e sobre o processo de inovação da organização (BORG e YOUNG, 2014; PRASNIKAR *et al.*, 2008; WILKINSON e YOUNG, 2005).

Com o intuito de aprofundar o entendimento sobre a relação proposta, buscou-se também analisar separadamente as relações entre as CEM e as duas dimensões (dip e dim) quem compõem o construto de desempenho de inovação.

Os resultados apontam para a influência positiva e significativa da capacidade de pesquisa de mercado sobre ambas as dimensões, o que confirma os efeitos positivos, encontrados na literatura, da capacidade de pesquisa de mercado na inovação de produtos/serviços e de marketing (ROSENBERG, 1988; DRECHSLER, NATTER e LEEFLANG, 2013; MOORMAN e RUST, 1999).

No que se refere à influência das CEM (exceto a pesquisa de mercado que já foi mencionada) sobre o “dip”, percebe-se que somente as capacidades de gestão de preços e de produtos exerceram influência positiva e significativa. Já, no tocante a influência exercida pelas CEM (exceto a pesquisa de mercado) sobre o “dim”, somente a capacidade de gestão de canais exerceu influência positiva e significativa.

Esses resultados divergem de outros estudos que defendem um efeito positivo de todas as CEM sobre o desempenho de inovações (VORHIES, HARKER e RAO, 1999; MARIADOSS, TANSUHAJ e MOURI, 2011; MORGAN, 2012). Tal divergência pode ser fruto do sistema de cooperação em que as empresas pesquisadas trabalham, o qual interfere no desenvolvimento e na atuação de algumas CEM, como as capacidades de gestão de canais, de comunicações de marketing e de gestão de venda.

No tange a capacidade de gestão de venda, o sistema de cooperação inibe as diferenças entre as empresas, quando desenvolve de forma coletiva tal

capacidade (LASTRES E CASSIOLATO, 2003). De forma semelhante acontece com os efeitos da capacidade de comunicações de marketing, os quais são desenvolvidos de forma conjunta, quando a associação de empresas exerce a função de comunicar e divulgar os produtos e serviços de todos (ERKUS e OZTURK, 2009; GALDÁMEZ *et al.* 2009). Já no caso da capacidade de gestão de canais, somente parte de seus efeitos sofreram interferência do sistema de cooperação, como o desenvolvimento de novos produtos e serviços, que dependem da variedade de fornecedores que atendem cada circuito e também do consenso entre as empresas associadas do que vai ser vendido (SU, TSANG e PENG, 2009; JING, LI e ZHENG, 2013).

Assim, conclui-se que as capacidades de: gestão de preços, gestão de produtos, gestão de canais e pesquisa de mercado influenciam o desempenho de inovação. Porém, tal influência varia de acordo com o tipo de inovação, se é em produtos/serviços ou em marketing. Também, deve-se levar em consideração a interferência do sistema de cooperação que há entre as empresas, que pode interferir na influência das CEM sobre o desempenho de inovação.

## 6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Com base nos resultados encontrados, pode-se afirmar que esta pesquisa contribuiu para a discussão teórica, sobre a relação entre as capacidades especializadas de marketing e o desempenho de inovação, de cinco maneiras distintas.

A primeira contribuição teórica tem origem no modo como foi analisada a relação entre os construtos: CEM e desempenho de inovação. A análise das CEM por dimensão possibilitou explorar as relações de influência de cada capacidade especializada sobre o desempenho de inovação, o que resultou em um entendimento mais aprofundado sobre a relação proposta, e na identificação das capacidades mais relevantes para os resultados de inovação.

Dessa forma, contribuiu para o fechamento da lacuna apontada por outros estudos, onde defendiam uma influência positiva das CEM sobre o

desempenho de inovação, porém, por analisar o construto de CEM de forma unidimensional, não revelavam o papel de cada capacidade na relação (PRASNIKAR *et al.*, 2008; DI BENEDETTO, DESARBO e SONG, 2008; NGO e O'CASS, 2012; O'CASS e HEIRATI, 2013).

A segunda contribuição teórica tem origem nos resultados desta pesquisa, que colaboraram para o esclarecimento das divergências teóricas sobre os efeitos de cada CEM. Diante dos resultados, não foi possível afirmar com base na amostra pesquisada, que todas as CEM são relevantes para o desempenho de inovação, como defendem os estudos de Vorhies, Harker e Rao (1999), Mariadoss, Tansuhaj e Mouri (2011) e Morgan (2012). E nem foi possível encontrar efeitos negativos significativos das CEM sobre o desempenho organizacional (inovação), conforme defendem Pérez-Cabañero, González-Cruz e Cruz-Ros (2012). Desta forma, esta pesquisa revelou de forma mais precisa, com base nos dados coletados, qual o papel de cada CEM no desempenho de inovações em produtos/serviços e em marketing, contribuindo para diminuir as divergências sobre a relação proposta.

Diante do papel de cada CEM no desempenho de inovação, foi possível constatar que a capacidade de pesquisa de mercado é mais relevante, o que contraria os resultados de Prasnikar *et al.* (2008) que apontavam para a relevância das capacidades de gestão de canais e de venda. Os resultados dos modelos alternativos também contribuíram com a teoria, confirmando que a influência exercida pelas CEM varia de acordo com o tipo de desempenho de inovação com as quais estão relacionadas, como propôs o estudo de Mariadoss, Tansuhaj e Mouri (2011).

A terceira contribuição teórica vem com o entendimento mais aprofundado de como cada CEM influencia no desempenho de inovação. Entendendo cada CEM como um conjunto de habilidades, conhecimentos e processos que a organização tem melhor que os concorrentes (WERNERFELT, 1984; DAY, 1994), cada CEM exerceu sua influência de forma única no modelo proposto. Assim observou-se que a capacidade de gestão de preço influenciou por meio de preços mais assertivos, a capacidade de gestão de produtos com a obtenção de uma boa relação preço/qualidade dos novos produtos/serviços, e a capacidade de pesquisa de mercado com a obtenção de informações úteis a organização. No caso da capacidade de gestão de canais,

só foi possível verificar a sua influência no modelo com o desmembramento do construto de desempenho de inovação em duas dimensões (de inovações em marketing e inovações de produtos/serviços), onde foi possível verificar a sua influência na construção da experiência de compra do cliente, que por fim impactou positivamente no desempenho de inovação.

A quarta contribuição teórica tem origem na revelação da influência exercida por sistemas de cooperação sobre a relação entre as CEM e o desempenho de inovação. Com base nos resultados encontrados foi possível verificar que os sistemas de cooperação, que as empresas pesquisadas fazem parte, interferem no desenvolvimento e na atuação das CEM, e logo na relação entre essas e o desempenho de inovação. Esses sistemas proporcionam o desenvolvimento coletivo das CEM, o que diminui as diferenças entre as empresas cooperadas, e assim, a capacidade passa a ser do circuito turístico (LASTRES e CASSIOLATO, 2003; ERKUS e OZTURK, 2009; GALDÁMEZ *et al.* 2009).

E por último, esta pesquisa contribuiu para o aprimoramento na mensuração dos resultados de inovação. O uso de vários indicadores de desempenho de inovação, para mensurar de forma precisa as influências das CEM sobre os resultados inovativos, corroborou com o entendimento de outros autores (DE BES e KOTLER, 2011; CAMISÓN e MONFORT-MIR, 2012). E também, contribui com a teoria, proporcionando um aprimoramento das escalas utilizadas neste estudo com a sinalização dos indicadores mais apropriados para mensurar o desempenho da inovação.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Esta pesquisa também contribuiu para as questões práticas das organizações, uma vez que os resultados encontrados podem auxiliá-las na busca de um melhor desempenho de seus novos produtos/serviços e de novas ações de marketing.

Diante dos resultados aqui apresentados, é possível para o gestor ter uma melhor compreensão de como as CEM interferem no desempenho da

empresa, mais especificamente no desempenho de inovação. Assim, esta compreensão pode auxiliar as organizações a superarem suas deficiências no que se refere à comercialização de novos produtos e serviços por meio de decisões e ações mais apropriadas em marketing (RODRIGUES *et al.*, 2014; LI, SU e LIU, 2009), ou ainda, por meio do aprimoramento e desenvolvimento das capacidades que são mais importantes para as estratégias da organização. Como exemplo, se o objetivo da organização é obter um melhor desempenho em inovações de marketing, torna-se interessante melhorar a sua capacidade de gestão de canais e de pesquisa de mercado.

Os achados também revelaram a importância de certas ações organizacionais para o desempenho de novos produtos/serviços e de inovações em marketing. Como a obtenção e gerenciamento de informações que servem de base para várias outras funções organizacionais, a escolha correta de preços que tornam os novos produtos/serviços mais competitivos ao mesmo tempo em que maximizam o lucro, e a escolha e o desenvolvimento adequado de novos produto/serviços que contribuem para uma boa relação de preço/qualidade.

A pesquisa também serve para nortear as ações estratégicas de cada circuito turístico, uma vez que, conforme visto anteriormente, o sistema de cooperação favorece o desenvolvimento das CEM de uma forma coletiva, isto é, o circuito turístico como um todo se desenvolve em determinada capacidade. Deste modo, diante dos resultados apresentados, cada circuito poderá desenvolver a CEM que lhe é mais relevante.

Assim, os resultados encontrados nesta pesquisa contribuem para a gestão das organizações, uma vez que trouxeram um entendimento mais aprofundado sobre o papel de cada CEM e como cada uma interfere no desempenho de inovação. Essa contribuição é ainda maior para as micro e pequenas empresas que geralmente enfrentam limitações financeiras e de pessoal, e não podem desperdiçar recursos e nem tempo em algo que não lhes traga vantagens (STOCK e ZACHARIAS, 2011).

### 6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta pesquisa sofre algumas limitações, como o pequeno número de casos coletados, a incapacidade de generalização dos resultados a todas as empresas do universo em estudo e um possível viés nas repostas, os quais não invalidam os resultados obtidos, porém, cabem ser destacados.

A escolha da amostra foi por conveniência, haja a vista a dificuldade em obter contato com todas as micro e pequenas empresas do segmento de turismo rural no Brasil. Assim, com base em critérios definidos para a escolha da amostra, obteve-se um número pequeno de casos coletados que, apesar de pequeno, foram apropriados aos métodos estáticos utilizados por esta pesquisa.

A generalização dos resultados para empresas de outros contextos deve-se tomar cuidado, uma vez que a escolha da amostra foi por conveniência. Porém, essa limitação não diminui a relevância dos achados, tendo em vista que os resultados da pesquisa alertam para uma questão importante, o papel do marketing na comercialização e sucesso de novos produtos e serviços.

Outra limitação vem da dificuldade dos gestores em responder o questionário, onde em muitos casos havia a necessidade de explicar o que determinado item significava. Essa dificuldade dos gestores foi percebida na aplicação do pré-teste e acabou pesando na forma de coletar os dados, que ocorreu por meio de entrevista. Assim, com base na dificuldade de entendimento dos gestores e por se basear na percepção de apenas uma pessoa para o preenchimento do questionário, é possível que certas respostas tenham algum viés.

### 6.4 SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS



Os resultados encontrados por esta pesquisa não sanaram todas as dúvidas sobre o tema, além de terem despertadas outras. Assim, sugerem-se novos estudos envolvendo elementos que não foram trabalhados aqui.

Este estudo abordou os efeitos das CEM, porém não se entrou no mérito de como é desenvolvida cada CEM. Alguns autores defendem que as CEM podem ser desenvolvidas por outras capacidades, como as capacidades dinâmicas, porém ainda não se tem clareza sobre a relação entre esses construtos (BARRETO, 2010). Assim, sugerem-se mais estudos envolvendo as CEM, as capacidades dinâmicas e o desempenho de inovação a fim de verificar as relações e os efeitos entre eles.

No que se refere à mensuração dos efeitos entre as CEM e o desempenho de inovação, a variável turbulência do ambiente externo não foi considerada, e assim não foi possível relatar se seus efeitos influenciaram nos achados. Com base no estudo de Day (1994), infere-se que a relevância das CEM possa variar conforme o nível da turbulência externa, uma vez que as capacidades (de uma forma geral) possuem orientações distintas, isto é, algumas focam mais nas questões internas e outras mais nas questões externas à organização.

Assim, sugere-se o estudo da relação trabalhada nesta pesquisa, porém incluindo na análise os efeitos da turbulência, que segundo Ambrosini (2009) e Eisenhardt e Martin (2000), interferem no tipo de inovação produzida pela organização, variando desde inovações incrementais e contínuas até radicais e abruptas.

Ressalta-se também a importância de replicar as relações aqui pesquisadas em outros contextos, que não envolvam o sistema de cooperação entre as empresas, a fim de comparar os resultados para uma compreensão mais robusta.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, DAVID A. **Administração estratégica de mercado**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ABBAS, H. A. Quality as determinant factor of customer satisfaction: case study of zain-kuwait. **iBusiness**, v. 5, p. 182-189, 2013.
- AERON, P.; JAIN, R. Identification of marketing capabilities: a study on indian product based b2b telecom start-ups. **Indian Institute of Management Ahmedabad**, 2011.
- AL-AALI, A.; LIM, JS.; KHAN, T; KHURSHID, M. Marketing capability and export performance: the moderating effect of export performance. **S.Afr.J.Bus.Manage**, v. 44, n. 3, 2013.
- AMBROSINI, V., BOWMAN, C., COLLIER, N. Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. **British Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. 9-24, 2009.
- ANDRADE, V.M. Gerenciamento de impressões em serviços de hospitalidade: investigando o servicescape em hotéis com base na metáfora teatral. **Enanpad**, 2004.
- ATUAHENE-GIMA, K. Determinants of inward technology licensing intentions: an empirical analysis of australian engineering firms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 10, p. 230-240, 1993.
- AYUSO, S.; RODRIGUEZ, M.A.; GARCIA-CASTRO, R.; ARINO, M.A. Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation? **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 9, p. 1399-1417, 2011.
- BABAKUS, Emin; CRAVENS, David W.; GRANT, Ken; INGRAM, Thomas N.; LAFORGE, Raymond W. Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. **Intern. J. of Research in Marketing**, v. 13, p. 345-363, 1996.
- BABBIE, E. **Método de pesquisa survey**. 2ª Re. Belo Horizonte: Editora UFM, 2003.
- BAKER, W.E.; SINKULA, J.M. "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance." **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, p. 411-427, 1999.
- BALDAUF, Artur; CRAVENS, David W. The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships. **European Journal of Marketing**, v. 36, p. 1367-1388, 2002.

BANERJEE, Sumitro; SOBERMAN, David A. Product development capability and marketing strategy for new durable products. **Intern. J. of Research in Marketing**, v. 30, p. 276–291, 2013.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN Jr, D.J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, p. 625-641, 2001.

BARRETO, I. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.

BELL, Simon J.; MENGÜÇ, Bülent; WIDING, Robert E. Salesperson learning, organizational learning, and retail store performance. **Journal of the Acad. Mark. Sci.**, v. 38, p. 187–201, 2010.

BORG, Susanne W.; YOUNG, Louise. Continuing the evolution of the selling process: A multi-level perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 43, p. 543–552, 2014.

BROWN, Stephen W. Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure. **Journal of Marketing**, v.69, p.1–25, 2005.

BUIL, Isabel; CHERNATONY, Leslie; MARTÍNEZ, Eva. Examining the role of advertising and sales promotions in brand equity creation. **Journal of Business Research**, v. 66, p. 115–122, 2013.

CAMISÓNA, César; MONFORT-MIR, Vicente M. Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. **Tourism Management**, v. 33, p. 776-789, 2012.

CLARK, Bruce H. Marketing performance measures: history and interrelationships. **Journal of Marketing Management**, v. 15, p. 711-732, 1999.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-383, 1990.

CORBETTA, P. **Social research: theory, methods and techniques**. Tradução: Bernard Patrick. 1º Ed. Califórnia: SAGE Publications Inc, 2003.

CROCCO, M.A.; GALINARI, R.; SANTOS, F.; LEMOS, M.B.; SIMÕES, R. Metodologia de identificação de arranjos produtivos locais potenciais. **UFMG/Cedeplar**, 2003.

DAMANPOUR, Fariborz. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, 1991.

DAMANPOUR, Fariborz; SZABAT, Kathryn A.; EVAN, William, M. The relationship between types of innovation and organizational performance. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 6, 1989.

DAWAR, Niraj; PARKER, Philip. Marketing universals: consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 81-95, 1994.

DAY, G.S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 37-52, 1994.

DE-BES, T.F.; KOTLER, P. A bíblia da inovação. São Paulo : Leya, 2011.

DESS, G. G.; ROBINSON-JR, R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 265–273, 1984.

DI BENEDETTO, C.A.; DESARBO, W.S.; SONG, M. Strategic capabilities and radical innovation: an empirical study in three countries - **IEEE Transactions On Engineering Management**, v. 55, n. 3, 2008.

DIDONET, Simone R.; DÍAZ, Guillermo. Supply chain management practices as a support to innovation in smes. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 7, 2012.

DOYLE, Peter; HOOLEY, Graham J. Strategic orientation and corporate performance. **Intern. J. of Research in Marketing**, v. 9, p. 59-73, 1992.

DRECHSLER, Wenzel; NATTER, Martin; LEEFLANG, Peter S. H. Improving marketing's contribution to new product development. **J. PROD INNOV MANAG**, v.30, n.2, p. 298–315, 2013.

DUTTA, Shantanu; ZBARACKI, Mark J.; BERGEN, Mark. Pricing process as a capability: a resource-based perspective. **Strategic Management Journal Strat. Mgmt.**, v. 24, p. 615–630, 2003.

EISENHARDT, K. M., MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v.21, n. 10, p. 1105-1121, 2000.

ERKUS, H.; OZTURK. The role of cluster types and firm size in designing the level of network relations: The experience of the Antalya tourism region. **Tourism Management** v. 30, p. 589–597, 2009

FANG, Shyh-Rong; CHANG, Enchi; CHU, Chueh; CHOU, Chia-Hui. Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. **European Journal of Marketing**, v. 48, p. 170-192, 2014.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. Tradução: Loríviali. 2º ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J. Método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, p. 105-115, 2000.

GALDÁMEZ, E.V.C.; CARPINETTI, L.C.R.; GEROLAMO, M.C. Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais. **Gestão da Produção**, v. 16, p. 133-151, 2009.

GAMA, A. P. DA. An expanded model of marketing performance. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 29, n. 7, p. 643–661, 2011.

GLAVAN, Ljubica M. Understanding process performance measurement systems. **Business Systems Research**, v. 2, n. 2, p. 1-56, 2011.

GRANT, R.M. A vantagem competitiva da VBR: implicações para a formulação estratégica. **California Management Review**, 1991.

GRANT, R.M. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v.7, n.4, p. 375-387, 1996.

GREENLEY, G.; OKTEMGIL, M. An investigation of modulator effects on alignment skill. **Journal of Business Research**, v. 29, n. 96, 1997.

HAIR Jr *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução: Lee Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p. 30–45, 1998.

HINTERHUBER, Andreas. Customer value-based pricing strategies: why companies resist. **Journal of Business Strategy**, v. 29, n. 4, p. 41-50, 2008.

HOMBURG, C.; GROZDANOVIC, M.; KLARMANN, M. Responsiveness to customers and competitors: the role of affective and cognitive organizational. **Journal of Management Studies**, v. 71, p. 18–38, 2007.

HAUSER, J.; TELLIS, G.J.; GRIFFIN, A. Research on innovation a review and agenda for marketing science. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, p. 687–717, 2006.

HURLEY, R.F.; HULT, G.T.M. Innovation, market orientation, and organizational learning an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 42-54, 1998.

HURST, J.L.; NIEHM, L.S. Tourism shopping in rural markets: a case study in rural Iowa. **International Journal of Culture**, v. 6, n. 3, p. 194-208, 2010.

IDESTUR – INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO RURAL. **Panorama empresarial do turismo rural**. São Paulo, 2012.

INGENBLEEK, Paul. Value-informed pricing in its organizational context: literature review, conceptual framework, and directions for future research. **Journal of Product & Brand Management**, v. 16, n. 7, p. 441–458, 2007.

INGENBLEEK, Paul; DEBRUYNE, Marion; FRAMBACH, Ruud T.; VERHALLEN, Theo M. M.. Successful new product pricing practices: a contingency approach. **Marketing Letters**, v. 14, n. 4, p. 289–305, 2003.

JING, Li; LI, Jiang; ZHENG, Yongbiao. Corporate image cognition influence perceived quality and purchase intention empirical research. **IBusiness**, v. 13, n.5, p. 162-167, 2013.

KELLER, Kevin Lane. Building strong brands in a modern marketing communications environment. **Journal of Marketing Communications**, v. 15, n. 3, p. 139–155, 2009.

KEMPER, Jan; ENGELEN, Andreas; BRETTEL, Malte. How top management's social capital fosters the development of specialized marketing capabilities: a cross-cultural comparison. **Journal of International Marketing**, v. 19, n. 3, p. 87–112, 2011.

KEMPER, Jan; SCHILKE, Oliver; REIMANN, Martin; WANG, Xuyi; BRETTEL, Malte. Competition-motivated corporate social responsibility. **Journal of Business Research**, v. 66, p. 1954–1963, 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KRIZAJ, Dejan; BRODNIK, Andrej; BUKOVEC, Boris. A tool for measurement of innovation newness and adoption in tourism firms. **International Journal of Tourism Research**, v. 16, p. 113–125, 2014.

LAMBERTI, Lucio; NOCI, Giuliano. Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. **European Management Journal**, v. 28, p. 139–152, 2010.

LANGERAK, Fred. The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. **Journal of Strategic Marketing**, v. 11, p. 93–115, 2003.

LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. **REDESIST**, p. 29, 2003.

LI, Ci-Rong; LIN, Chen-Ju. New product adoption and sales performance from the importer perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 44, p. 98–106, 2015.

LI, Yuan; SU, Zhongfeng; LIU, Yi. Can strategic flexibility help firms profit from product innovation? **Technovation**, v. 30, p. 300–309, 2009.

LIN, C. Jiun-Sheng; CHEN, Ching-Rung. Determinants of manufacturers' selection of distributors. *Supply Chain Management*, v. 13, n. 5, p. 356–365, 2008.

LIOZU, Stephan M.; HINTERHUBER, Andreas. Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. **Management Decision**, v. 51, n. 3, p. 594-614, 2013.

MACIEL, O. Cristiano; SILVA, E. Damião. Capacidades organizacionais e desempenho em um setor geograficamente concentrado e com baixo potencial de diferenciação. **RAM**, v.13, n. 1, 2012.

MALAKAUSKAITE, Asta; NAVICKAS, Valentinas. Relation between the level of clusterization and tourism sector competitiveness. **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, v.21, n.1, 2010.

MALHOTRA, N.K.; BIRKS, D.F. **Marketing research: an applied approach**. 2<sup>o</sup> ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2006.

MANU, F. A. Innovation orientation, environment and performance: a comparison of u.s. and european markets. **Journal of International Business Studies**, v.23, n. 2, p. 333-359, 1992.

MARIADOSS, B.J.; TANSUHAJ, P.S.; MOURI, N. Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 1305-1318, 2011.

MARSH, Sarah J.; STOCK, Gregory N. Building dynamic capabilities in new product development through intertemporal integration. **J PROD INNOV MANAG**, v. 20, p. 136–148, 2003

MCKEE, D. O.; VARADARAJAN, P. R.; PRIDE, W. M. Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. v. 53, p. 21–35, 1989.

MCKEE, D. O; CONANT, Jeffery S.; VARADARAJAN, P. Rajan; MOKWA, Michael P. Success-producer and failure-preventer marketing skills: a social learning theory interpretation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 20, n.1, p. 17-26, 1992.

MONCRIEF, William C.; MARSHALL, Greg W. The evolution of the seven steps of selling. **Industrial Marketing Management**, v. 34, p. 13– 22, 2005.

MOORMAN, Christine. Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. 32, p. 318-335, 1995.

MOORMAN, Christine; RUST, Roland T. The role of marketing. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 160-197, 1999.

MORGAN, N. A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, p. 102–119, 2012.

MTUR – MINISTÉRIO DO TURISMO. **Turismo rural: orientações básicas.** Brasília, 2008.

MURRAY, Janet Y.; GAO, Gerald Yong; KOTABE, Masaaki. Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. **J. of the Acad. Mark. Sci.**, v. 39, p. 252–269, 2011.

NARVER, J.C.; SLATER, S.F.; MACLACHLAN, D.L. Responsive and proactive market orientation and new-product success. **Journal of Product Innovation Management**, v. 2, p. 334–347, 2004.

NGO, L.V.; O'CASS, A. In search of innovation and customer-related performance superiority: the role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. **Journal of Product Innovation Management**, v.29, n. 5, p. 861-877, 2012.

NITSCHKE, L.B.; NERI, L.F. Inovação e empreendedorismo no turismo rural - um panorama dos empreendimentos de turismo rural na Região Metropolitana de Curitiba, Paraná, Brasil. In: CONGRESSO INTERNACIONAL SOBRE TURISMO RURAL DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, IX, 2014, São Paulo.

O'CASS, Aron; HEIRATI, Nima. Mastering the complementarity between marketing mix and customer-focused capabilities to enhance new product performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 30, p. 60–71, 2015.

O'SULLIVAN, D.; DOOLEY, L. Defining innovation and applying innovation. **Sage Publications**, p. 3–32, 2008.

O'CASS, A.; NGO, L.V. Winning through innovation and marketing: Lessons from Australia and Vietnam. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 1319-1329, 2011.

OMT - Organização Mundial de Turismo. Turismo mundial. Disponível em: <<http://www2.unwto.org>>. Acesso em: 29/09/2015.

OSLO MANUAL. **Guidelines for collecting and interpreting innovation.** 3<sup>o</sup> Ed. OECD/European Communities, 2005.

PALLANT, Julie; **SPSS Survival Manual**; 4<sup>a</sup> ed. Chicago: Open University, 2001

PARANÁ. Secretaria Estadual do Esporte e Turismo. Turismo rural (SETU). Disponível em: <<http://www.turismo.pr.gov.br>>. Acesso em: 22/09/2015.

PENROSE, E.T. The Theory of the Growth of the Firm. **Oxford University Press**: New York.. 1959.



PEREZ-CABANERO, C.; GONZALEZ-CRUZ, T.; CRUZ-ROS, S. Do family SME managers value marketing capabilities' contribution to firm performance? **Marketing Intelligence & Planning**, v. 30, n. 2, p.116-142, 2012.

PIVCEVIC, Smiljana; PRANICEVIC, Daniela Garbin. Innovation activity in the hotel sector - the case of croatia. **Economic Research Ekonomska Istrazivanja**, v. 25, n. 1, 2012.

PRASNIKAR, J.; LISJAK, M.; BUHOVAC, A.R.; TEMBERGAR, M.S. Identifying and exploiting the inter relationships between technological and marketing capabilities. **Long Range Planning**, v. 41, p. 530-554, 2008.

ROBERTS, Deborah; ADAMS, Richard. Agenda development for marketing research. **International Journal of Market Research**, v. 52, n. 3, 2010.

RODRIGUES, Tonny K.A.; LIRA, Átila M.; NAAS, Irenilza A.; COSTA, Ivanir; Vilas BOAS, Ana A.; CAPPELLE, M.C.A.; SÁ, G.E.R.C. **teoria e prática em administração**, v. 4, n. 2, p. 155-179, 2014.

ROSENBERG, Richard D.. Integrating strategy, industrial product innovation and marketing research. **Intern. J. of Research in Marketing**, v. 5, p. 199-211, 1988.

SANTOS, Juliana B.; BRITO, Luiz A.L. Toward a subjective measurement model for firm performance. **BAR**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 95-117, 2012.

SANTOS-VIJANDE, L.; SANZO-PÉREZ, M.J.; GUTIÉRREZ, J.A.T.; RODRÍGUEZ, N.G. Marketing capabilities development in small and medium enterprises: implications for performance. **Journal of Centrum Cathedra**, v. 5, p. 24-42, 2012.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Segmentação da Oferta turística e Proposta de desenvolvimento na região da rota do pinhão**. Curitiba, 2012.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. PARANÁ - **Estudo Estatístico: 20 Anos de Turismo**. Curitiba, 2014.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; HULT, G. T. M. Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. **Business Horizons**, v. 53, n. 5, p. 469–479, 2010.

SONG, M.; DI BENEDETTO, C.A.; NASON, R.W. Capabilities and financial performance: the moderating effect of strategic type. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 35, p. 18–34, 2007.

SONG, Michael; DROGE, Cornelia; HANVANICH, Sangphet; CALANTONE, Roger. Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in two environmental contexts. **Strat. Mgmt. J.**, v. 26, p. 259–276, 2005.

STEERS, R.M.; MEYER, A.D.; SANCHEZ-RUNDE, C.J. National culture and the adoption of new Technologies. **Journal of World Business**, v. 43, p. 255–260, 2008.

STOCK, R.M.; ZACHARIAS, N.A. Patterns and performance outcomes of innovation orientation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, p. 870–888, 2011.

SU, Baoren. Rural tourism in China. **Tourism Management**, v. 32, p. 1438–1441, 2011.

SU, Y.; TSANG, E.W.K.; PENG, M.K. How do internal capabilities and external partnerships affect innovativeness? **Asia Pacific Journal Management**, v. 26, p. 309–331, 2009.

TERHO, Harri; EGGERT, Andreas ; Alexander Haas ; Wolfgang Ulaga .How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. **Industrial Marketing Management**, v. 45, p. 12–21, 2015.

THEODOSIOU, M.; KEHAGIAS, J.; KATSIKEA, E. Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: an empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. **Industrial Marketing Management**, v. 41, p. 1058–1070, 2012.

TREZ, G.; LUCE, F.B. Organizational structure and specialized marketing capabilities in SMEs. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 30, n. 2, p. 143–164, 2012.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, VASUDEVAN. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801–814, 1986.

VERWORN, Birgit; HERSTATT, Cornelius. The innovation process: an introduction to process models. **Institute for Technology and Innovation Management**, n. 12, 2002

VORHIES, D. W.; HARKER, M. The capabilities and performance advantages of market-driven firms: an empirical investigation. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, 2000.

VORHIES, D.W.; MORGAN, R.E.; AUTRY, C.W. Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm impact on market effectiveness and cash flow performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, p. 1310–1334, 2009.

VORHIES, Douglas W.; HARKER, Michael; RAO, C.P. The capabilities and performance advantages of market-driven firms. **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 12, p. 1171–1202, 1999.

VORHIES, W.D. An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. **Journal of Strategic Marketing**, v. 6, p. 3–23, 1998.

VORHIES, W.D; MORGAN, N.A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 80–94, 2005.

WANG, Chao-Hung. The impact of market orientation on innovation performance: does service innovation matter? **Journal of Business Studies Quarterly**, v. 6, n.3, 2015.

WEERAWARDENA, J. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. **Journal of Strategic Marketing**, v. 11, p. 15–35, 2003.

WERNERFELT, B. A Resource-based view of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILKINSON, Ian F.; YOUNG, Louise C. Toward a normative theory of normative marketing theory. **Marketing Theory**, v.5, n. 4, p. 363-396, 2005.

ZHANG, J.; DUAN, Y. Empirical study on the impact of market orientation and innovation orientation on new product performance of Chinese manufacturers. **Nankai Business Review International**, v.1, n. 2, p. 214-231, 2010.

## APÊNDICE A



Questionário Número: \_\_\_\_\_

### PESQUISA

- Este questionário faz parte de uma Pesquisa de Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR).
- Sua participação é fundamental para a compreensão das atividades de marketing e inovação de sua empresa.
- Se sua empresa não possui um gerente de marketing, responda o responsável pela administração.
- Não há respostas certas ou erradas, e sim características peculiares de cada empresa.
- O tempo previsto para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente 10 minutos.

### QUESTIONÁRIO

As perguntas a seguir estão relacionadas com as atividades de marketing de sua empresa. Marque um “X” no círculo conforme seu grau de concordância com as afirmações, que variam entre **1 = discordo totalmente (DT)** e **7 = concordo totalmente (CT)**.

#### Capacidade de precificação

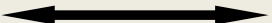




	DT						CT
	1	2	3	4	5	6	7
1) A nossa habilidade em colocar preços favorece-nos a responder mais rapidamente às mudanças de mercado do que os nossos concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Sabemos mais dos preços de nossos concorrentes do que eles sabem dos nossos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Nós colocamos preços de uma forma melhor do que a nossa concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Nossos preços são mais competitivos do que os de nossa concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


#### Capacidade de promoção

	DT						CT
	1	2	3	4	5	6	7
1) Nossas promoções de vendas (amostras grátis, propaganda, descontos, etc.) são melhores do que as de nossa concorrência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Nós divulgamos os nossos produtos/serviços de uma forma melhor do que os nossos concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Nós gerenciamos melhor a imagem de nossa marca do que os nossos concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Nós temos uma comunicação melhor com a sociedade (clientes, governo, etc...) do que a nossa concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Capacidade de desenvolvimento de novos produtos

	DT						CT
	1	2	3	4	5	6	7
1) Nós temos mais habilidades do que nossa concorrência em desenvolver novos produtos/serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Buscamos mais do que a nossa concorrência em desenvolver produtos e serviços que atendam as necessidades dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3) Nossos produtos/serviços têm uma relação superior entre preço/qualidade do que os de nossa concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Nós desenvolvemos novos produtos/serviços abaixo de nossas metas (RS)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Capacidade de distribuição</b>	DT						CT
	1	2	3	4	5	6	7
1) Nós temos um melhor relacionamento com os distribuidores do que a nossa concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Nosso sistema de distribuição é mais eficiente do que o de nossa concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Trabalhamos mais estreitamente com os distribuidores e varejistas do que nossa concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Nossos programas de distribuição são vitais para o sucesso das atividades de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Capacidade de pesquisa de mercado</b>	DT						CT
	1	2	3	4	5	6	7
1) Nossa habilidade em buscar informações sobre o mercado nos ajuda a encontrar novos clientes e novas oportunidades de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) A nossa habilidade de obter informação sobre o mercado nos ajuda na comercialização de nossos produtos e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Nós usamos as informações sobre o mercado de uma forma melhor do que a nossa concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Nossa habilidade em obter informações nos ajuda a conhecer melhor os nossos clientes atuais e o mercado em que atuamos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Capacidade de venda</b>	DT						CT
	1	2	3	4	5	6	7
1) Nossos vendedores possuem melhores habilidades em vendas do que os de nossa concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Nossos vendedores são mais bem preparados do que os de nossa concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Temos um melhor planejamento e controle sobre as vendas do que o de nossa concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Damos um melhor suporte a nossa equipe de vendas do que nossa concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Desempenho de inovação em produtos</b>	DT						CT
	1	2	3	4	5	6	7
1) Nós muitas vezes somos mais rápidos do que a nossa concorrência para comercializar novos produtos e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Nós desenvolvemos uma quantia maior de novos produtos/serviços do que a nossa concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Nossos produtos/serviços são únicos quando comparado com os de nossa concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Temos mais sucesso com novos produtos/serviços do que a nossa concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Nossos produtos/serviços possuem mais qualidade do que os de nossa concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Desempenho de inovação em marketing</b>	DT						CT
	1	2	3	4	5	6	7
1) Nós frequentemente adotamos novas formas: de vender, de colocar preços, de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

divulgar os nossos produtos/serviços, além de buscar novos mercados							
2) Os clientes acham que somos melhores do que os nossos concorrentes na implementação de novas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Nós constantemente adotamos novos métodos a fim de melhorar o atendimento aos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Desempenho organizacional</b>	DT						CT
	1	2	3	4	5	6	7
1) Nossos clientes são mais satisfeitos do que os clientes de nossa concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Nosso volume de venda cresceu mais do que o de nossa concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Nós não alcançamos nossa meta de lucro (RS)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Nós adquirimos mais novos clientes do que a nossa concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Características da empresa e do respondente. Marque um “X” na opção correta.

Principal atividade exercida pela sua empresa: ( ) alimentação ( ) comércio de produtos coloniais ( ) hotelaria  
( ) atividades de lazer ligadas a natureza (pesque-pague, trilhas, passeios a cavalo, etc...)

Tempo de atuação de sua empresa: ( ) Até 1 ano ( ) Entre 1 e 3 anos ( ) Acima de 3 anos

Número de funcionários de sua empresa: ( ) Até 09 funcionários ( ) acima de 09 funcionários

Sua escolaridade: ( ) Até ensino médio ( ) Superior incompleto ( ) Superior completo ( ) Especialização  
( ) Mestrado ( ) Doutorado

Seu nome:\_\_\_\_\_

Sua idade: ( ) Até 30 anos ( ) de 31 a 40 anos ( ) de 41 a 50 anos ( ) Acima de 51anos

Por favor, insira um e-mail para que possamos enviar o resultado deste trabalho\_\_\_\_\_

Obrigado por colaborar para a educação de nosso País!

## APÊNDICE B



Questionário Número:

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário é parte integrante de uma **Pesquisa de Mestrado** que está sendo desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná. O objetivo da pesquisa é entender o contexto do marketing na sua empresa e o quanto as ações de marketing influenciam nos resultados do seu negócio.

Por gentileza, peço que dedique em torno de 10 minutos do seu tempo para analisar as afirmações a seguir. Não há respostas certas ou erradas, e sim peculiaridades de cada empresa.

### INSTRUÇÕES

Nas afirmações a seguir, **compare** as atividades de marketing de **sua empresa com** as de **seu principal concorrente**. **De acordo com a sua concordância marque um “X” em uma das opções** que variam entre:

“1” = discordo totalmente a “7” = concordo totalmente

	<div> <div>Discordo Totalmente</div> <div>←</div> <div>→</div> <div>Concordo Totalmente</div> </div>						
	1	2	3	4	5	6	7
1CM4. Nossos preços são mais competitivos do que os de nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2CM2. Nós divulgamos os nossos produtos e/ou serviços de uma forma melhor do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3CM2. Desenvolvemos produtos e/ou serviços mais adequados às necessidades dos clientes do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4CM2. A decoração de nosso ponto de venda chama mais atenção do que a de nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5CM2. A nossa habilidade de obter informação sobre o mercado nos ajuda a vender mais nossos produtos e/ou serviços do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6CM2. Nossos vendedores são mais bem preparados do que os de nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIP2. Ao longo dos 2 últimos anos desenvolvemos um número maior de novos produtos e/ou serviços do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIM2. Ao longo dos 2 últimos anos adotamos mais novas maneiras de colocar preços em comparação ao nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1CM3. Nós colocamos preços de uma forma mais vantajosa do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2CM3. Somos mais hábeis em manter e evidenciar nossa marca do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3CM3. A relação de preço/qualidade dos nossos produtos e/ou serviços é superior a do nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4CM3. A localização de nosso ponto de venda é de mais fácil acesso do que a de nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5CM3. Nós aproveitamos melhor as informações sobre o mercado do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6CM3. Planejamos melhor nossas vendas do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIP3. Nossos produtos e/ou serviços são mais exclusivos do que os de nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DIM3. Ao longo dos 2 últimos anos adotamos mais novas maneiras de divulgar os produtos e/ou serviços em comparação ao nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1CM1. Usamos melhor a habilidade de colocar preços para responder rapidamente às mudanças de mercado do que o nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2CM1. Nossas promoções de vendas dão mais resultados e são mais criativas do que as de nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3CM1. Nós temos mais habilidade para desenvolver novos produtos e/ou serviços do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4CM1. O layout do nosso ponto de venda chama mais atenção do que o de nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5CM1. Nós temos mais habilidade de encontrar novos clientes do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6CM1. Nossos vendedores possuem mais habilidades em vendas do que os de nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIP1. Nós colocamos os nossos novos produtos e/ou serviços no mercado mais rapidamente do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIM1. Ao longo dos 2 últimos anos adotamos mais novas maneiras de vender em comparação ao nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1CM2. Sabemos mais dos preços de nosso concorrente do que ele sabe dos nossos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2CM4. Nós nos comunicamos melhor com a sociedade (clientes, comunidade local, governo, etc...) do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3CM4. Os nossos novos produtos e/ou serviços atingem os nossos objetivos de venda mais do que os de nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4CM4. Os atendentes do nosso ponto de venda têm uma apresentação mais adequada do que os de nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5CM4. Somos mais hábeis em obter informações sobre os nossos clientes atuais e o mercado onde atuamos do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6CM4. Damos mais suporte aos nossos vendedores do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIP4. Ao longo dos 2 últimos anos fomos mais bem sucedidos com novos produtos e/ou serviços do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIM4. Ao longo dos 2 últimos anos adotamos mais novas maneiras de buscar novos clientes em comparação ao nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4CM5. Gastamos menos do que nosso concorrente para disponibilizar produtos e/ou serviços para a venda aos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5CM5. Nós temos mais habilidade para encontrar novas oportunidades de negócios do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6CM5. Controlamos melhor nossas vendas do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIP5. Nossos produtos e/ou serviços têm mais qualidade do que os de nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIM5. Ao longo dos 2 últimos anos adotamos mais novas maneiras de atender aos clientes em comparação ao nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DO1. Nossos clientes são mais satisfeitos em comparação ao nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DO2. Ao longo dos 2 últimos anos nosso volume de vendas cresceu mais em comparação ao do nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DO3. Ao longo dos 2 últimos anos tivemos mais lucro do que o nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DO4. Ao longo dos 2 últimos anos conquistamos mais novos clientes do que o nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### **Caracterização da empresa e do respondente** (CA)

As perguntas a seguir estão relacionadas às características da empresa e do respondente. Marque com um “X” a resposta correta:

CA1. Qual a principal atividade exercida pela sua empresa?

- 1.( ) alimentação
- 2.( ) comércio de produtos coloniais
- 3.( ) hotelaria
- 4.( ) atividades de lazer ligadas à natureza (exemplos: pesque-pague, trilhas, etc...)

CA2. A quanto o tempo a empresa atua no mercado?

- 1.( ) até 1 ano
- 2.( ) de 1 a 5 anos
- 3.( ) de 6 a 10 anos
- 4.( ) acima de 10 anos

CA3. Qual o número de funcionários?

- 1.( ) de 01 a 09 funcionários
- 2.( ) de 09 a 49 funcionários
- 3.( ) acima de 49 funcionários

CA4. Qual a localização da empresa?

- 1.( ) São José dos Pinhais
- 2.( ) Colombo
- 3.( ) Araucária
- 4.( ) Campo Magro
- 5.( ) Tijucas do Sul
- 6.( ) Quatro Barras/Morretes/Antonina
- 7.( ) outra  
(especifique)\_\_\_\_\_

CA5. Qual a sua escolaridade?

- 1.( ) ensino fundamental
- 2.( ) ensino médio
- 3.( ) ensino superior
- 4.( ) acima

CA6. Qual a sua idade?

- 1.( ) até 30 anos, inclusive
- 2.( ) de 31 a 40 anos
- 3.( ) de 41 a 50 anos
- 4.( ) Acima de 51anos

CA7. Qual o seu gênero?

- 1.( ) masculino
- 2.( )feminino

**Obrigado pela sua colaboração!**

Caso tenha interesse, informe um e-mail para que possamos enviar o resultado desta pesquisa \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C



Questionário Número:

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário é parte integrante de uma **Pesquisa de Mestrado** que está sendo desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná. O objetivo da pesquisa é entender o contexto do marketing na sua empresa e o quanto as ações de marketing influenciam nos resultados do seu negócio.

Por gentileza, peço que dedique em torno de 10 minutos do seu tempo para analisar as afirmações a seguir. Não há respostas certas ou erradas, e sim peculiaridades de cada empresa.

### INSTRUÇÕES

Nas afirmações a seguir, **compare** as atividades de marketing de **sua empresa com** as de **seu principal concorrente**. **De acordo com a sua concordância marque um “X” em uma das opções** que variam entre:

“1” = **discordo totalmente** a “7” = **concordo totalmente**

	<div> <div>Discordo Totalmente</div> <div> <div></div> </div> <div>Concordo Totalmente</div> </div>						
	1	2	3	4	5	6	7
1CM4. Nossos preços são mais competitivos do que os de nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2CM2. Nós divulgamos os nossos produtos e/ou serviços de uma forma melhor do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3CM2. Desenvolvemos produtos e/ou serviços mais adequados às necessidades dos clientes do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4CM2. A decoração de nossa empresa chama mais atenção do que a de nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5CM2. A nossa habilidade de obter informação sobre o mercado nos ajuda a vender mais nossos produtos e/ou serviços do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6CM2. Nossos atendentes são mais bem preparados do que os de nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIP2. Ao longo dos 2 últimos anos desenvolvemos um número maior de novos produtos e/ou serviços do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIM2. Ao longo dos 2 últimos anos adotamos mais novas maneiras de colocar preços em comparação ao nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1CM3. Nós colocamos preços de uma forma mais vantajosa do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2CM3. Somos mais hábeis em manter e evidenciar nossa marca do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3CM3. A relação de preço/qualidade dos nossos produtos e/ou serviços é superior a do nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4CM3. A localização de nossa empresa é de mais fácil acesso do que a de nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5CM3. Nós aproveitamos melhor as informações sobre o mercado do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6CM3. Planejamos melhor nossas vendas do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIP3. Nossos produtos e/ou serviços são mais exclusivos do que os de nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DIM3. Ao longo dos 2 últimos anos adotamos mais novas maneiras de divulgar os produtos e/ou serviços em comparação ao nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1CM1. Usamos melhor a habilidade de colocar preços para responder rapidamente às mudanças de mercado do que o nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2CM1. Nossas promoções de vendas dão mais resultados e são mais criativas do que as de nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3CM1. Nós temos mais habilidade para desenvolver novos produtos e/ou serviços do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4CM1. A organização física de nossa empresa chama mais atenção do que a de nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5CM1. Nós temos mais habilidade de encontrar novos clientes do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6CM1. Nossos atendentes possuem mais habilidades em vendas do que os de nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIP1. Nós colocamos os nossos novos produtos e/ou serviços no mercado mais rapidamente do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIM1. Ao longo dos 2 últimos anos adotamos mais novas maneiras de vender em comparação ao nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1CM2. Sabemos mais dos preços de nosso concorrente do que ele sabe dos nossos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2CM4. Nós nos comunicamos melhor com a sociedade (clientes, comunidade local, governo, etc...) do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3CM4. Os nossos novos produtos e/ou serviços atingem mais os nossos objetivos de venda do que os de nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4CM4. Os nossos atendentes têm uma apresentação mais adequada do que os de nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5CM4. Somos mais hábeis em obter informações sobre os nossos clientes atuais e o mercado onde atuamos do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6CM4. Damos mais apoio aos nossos atendentes do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIP4. Ao longo dos 2 últimos anos fomos mais bem sucedidos com novos produtos e/ou serviços do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIM4. Ao longo dos 2 últimos anos adotamos mais novas maneiras de buscar novos clientes em comparação ao nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4CM5. Gastamos menos do que nosso concorrente para disponibilizar produtos e/ou serviços para a venda aos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5CM5. Nós temos mais habilidade para encontrar novas oportunidades de negócios do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6CM5. Controlamos melhor nossas vendas do que nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIP5. Nossos produtos e/ou serviços têm mais qualidade do que os de nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIM5. Ao longo dos 2 últimos anos adotamos mais novas maneiras de atender aos clientes em comparação ao nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DO1. Nossos clientes são mais satisfeitos em comparação ao nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DO2. Ao longo dos 2 últimos anos nosso volume de vendas cresceu mais em comparação ao do nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DO3. Ao longo dos 2 últimos anos tivemos mais lucro do que o nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DO4. Ao longo dos 2 últimos anos conquistamos mais novos clientes do que o nosso concorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### **Caracterização da empresa e do respondente** (CA)

As perguntas a seguir estão relacionadas às características da empresa e do respondente. Marque com um “X” a resposta correta:

CA1. Qual a principal atividade exercida pela sua empresa?

- 1.( ) alimentação (Exemplo: café colonial e restaurante)
- 2.( ) comércio de produtos coloniais
- 3.( ) hotelaria
- 4.( ) atividades de lazer ligadas à natureza (exemplos: pesque-pague, trilhas, etc...)

CA2. A quanto tempo a empresa atua no mercado?

- 1.( ) até 1 ano
- 2.( ) de 1 a 5 anos
- 3.( ) de 6 a 10 anos
- 4.( ) acima de 10 anos

CA3. Qual o número de funcionários?

- 1.( ) de 01 a 09 funcionários
- 2.( ) de 09 a 49 funcionários
- 3.( ) acima de 49 funcionários

CA4. Qual a localização da empresa?

- 1.( ) São José dos Pinhais
- 2.( ) Colombo
- 3.( ) Araucária
- 4.( ) Campo Magro
- 5.( ) Tijucas do Sul
- 6.( ) Quatro Barras/Morretes/Antonina
- 7.( ) outra  
(especifique)\_\_\_\_\_

CA5. Qual a sua escolaridade?

- 1.( ) ensino fundamental
- 2.( ) ensino médio
- 3.( ) ensino superior
- 4.( ) acima

CA6. Qual a sua idade?

- 1.( ) até 30 anos, inclusive
- 2.( ) de 31 a 40 anos
- 3.( ) de 41 a 50 anos
- 4.( ) Acima de 51anos

CA7. Qual o seu gênero?

- 1.( ) masculino
- 2.( ) feminino

**Obrigado pela sua colaboração!**

Caso tenha interesse, informe um e-mail para que possamos enviar o resultado desta pesquisa

---

## APÊNDICE D

### Analise Fatorial Exploratória (AFE)

#### A) Capacidade de gestão de preços:

##### Comunalidades

	Inicial	Extração
cm1.1 Usamos melhor a habilidade de precificar para responder mais rapidamente às mudanças de mercado	1,000	,484
cm1.2 Sabemos mais dos preços de nosso concorrente do que ele sabe dos nossos	1,000	,328
cm1.3 Colocamos preços de uma forma mais vantajosa	1,000	,549
cm1.4 Nossos preços são mais competitivos	1,000	,416

Método de extração: análise do componente principal.

##### Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,777	44,425	44,425	1,777	44,425	44,425
2	,917	22,926	67,351			
3	,714	17,858	85,209			
4	,592	14,791	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

##### Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
cm1.1 Usamos melhor a habilidade de precificar para responder mais rapidamente às mudanças de mercado	,696
cm1.2 Sabemos mais dos preços de nosso concorrente do que ele sabe dos nossos	,573
cm1.3 Colocamos preços de uma forma mais vantajosa	,741
cm1.4 Nossos preços são mais competitivos	,645

Método de extração: Análise do Componente principal.

a. 1 componentes extraídos.

#### b) Capacidade de comunicações de marketing:

##### Comunalidades

	Inicial	Extração
cm2.1 Nossas promoções de vendas dão mais resultados e são mais criativas	1,000	,385
cm2.2 Divulgamos melhor nossos produtos e/ou serviços	1,000	,587
cm2.3 Somos mais hábeis em manter e evidenciar nossa marca	1,000	,642
cm2.4 Nós nos comunicamos melhor com a sociedade	1,000	,409

Método de extração: análise do componente principal.

### Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,022	50,549	50,549	2,022	50,549	50,549
2	,914	22,852	73,401			
3	,654	16,355	89,755			
4	,410	10,245	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

### Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
cm2.1 Nossas promoções de vendas dão mais resultados e são mais criativas	,620
cm2.2 Divulgamos melhor nossos produtos e/ou serviços	,766
cm2.3 Somos mais hábeis em manter e evidenciar nossa marca	,801
cm2.4 Nós nos comunicamos melhor com a sociedade	,639

Método de extração: Análise do Componente principal.

a. 1 componentes extraídos.

## C) Capacidade de gestão de produtos:

### Comunalidades

	Inicial	Extração
cm3.1 Temos mais habilidade para desenvolver novos produtos e/ou serviços	1,000	,534
cm3.2 Desenvolvemos produtos e/ou serviços mais adequados às necessidades dos clientes	1,000	,422
cm3.3 A relação de preço/qualidade dos nossos produtos e/ou serviços é superior	1,000	,430
cm3.4 Os nossos novos produtos e/ou serviços atingem mais os objetivos de venda	1,000	,486

Método de extração: análise do componente principal.

### Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,872	46,811	46,811	1,872	46,811	46,811
2	,976	24,407	71,217			
3	,643	16,084	87,301			
4	,508	12,699	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
cm3.1 Temos mais habilidade para desenvolver novos produtos e/ou serviços	,731
cm3.2 Desenvolvemos produtos e/ou serviços mais adequados às necessidades dos clientes	,650
cm3.3 A relação de preço/qualidade dos nossos produtos e/ou serviços é superior	,656
cm3.4 Os nossos novos produtos e/ou serviços atingem mais os objetivos de venda	,697

Método de extração: Análise do Componente principal.

a. 1 componentes extraídos.

## D) Capacidade de gestão de canais:

**Comunalidades**

	Inicial	Extração
cm4.1 A organização física de nossa empresa chama mais atenção	1,000	,653
cm4.2 A decoração de nossa empresa chama mais atenção	1,000	,507
cm4.4 Os nossos atendentes têm uma apresentação mais adequada	1,000	,488
cm4.1 A organização física de nossa empresa chama mais atenção	1,000	,653

Método de extração: análise do componente principal.

**Variância total explicada**

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,649	54,956	54,956	1,649	54,956	54,956
2	,777	25,904	80,860			
3	,574	19,140	100,000			
1	1,649	54,956	54,956	1,649	54,956	54,956

Método de extração: análise do componente principal.

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
cm4.1 A organização física de nossa empresa chama mais atenção	,808
cm4.2 A decoração de nossa empresa chama mais atenção	,712
cm4.4 Os nossos atendentes têm uma apresentação mais adequada	,699
cm4.1 A organização física de nossa empresa chama mais atenção	,808

Método de extração: Análise do Componente principal.

a. 1 componentes extraídos.

## E) Capacidade de pesquisa de mercado:

Comunalidades		
	Inicial	Extração
cm5.1 Temos mais habilidade de encontrar novos clientes	1,000	,526
cm5.2 A nossa habilidade de obter informação sobre o mercado nos ajuda a vender mais nossos produtos e/ou serviços	1,000	,481
cm5.3 Aproveitamos melhor as informações sobre o mercado	1,000	,525
cm5.4 Somos mais hábeis em obter informações sobre os nossos clientes atuais e o mercado	1,000	,553

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada						
Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,657	53,142	53,142	2,657	53,142	53,142
2	,987	19,738	72,879			
3	,600	12,010	84,889			
4	,400	7,991	92,880			

Método de extração: análise do componente principal.

Matriz de componente <sup>a</sup>	
	Componente
	1
cm5.1 Temos mais habilidade de encontrar novos clientes	,725
cm5.2 A nossa habilidade de obter informação sobre o mercado nos ajuda a vender mais nossos produtos e/ou serviços	,694
cm5.3 Aproveitamos melhor as informações sobre o mercado	,725
cm5.4 Somos mais hábeis em obter informações sobre os nossos clientes atuais e o mercado	,744

Método de extração: Análise do Componente principal.

a. 1 componentes extraídos.

## F) Capacidade de gestão de venda:

Comunalidades		
	Inicial	Extração
cm6.1 Nossos atendentes possuem mais habilidades em vendas	1,000	,570
cm6.2 Nossos atendentes são mais bem preparados	1,000	,583
cm6.3 Planejam melhor nossas vendas	1,000	,321
cm6.4 Damos mais apoio aos nossos atendentes	1,000	,404

Método de extração: análise do componente principal.



### Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,303	46,058	46,058	2,303	46,058	46,058
2	,894	17,889	63,947			
3	,735	14,704	78,651			
4	,586	11,721	90,372			

Método de extração: análise do componente principal.

### Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
cm6.1 Nossos atendentes possuem mais habilidades em vendas	,755
cm6.2 Nossos atendentes são mais bem preparados	,763
cm6.3 Planejamos melhor nossas vendas	,567
cm6.4 Damos mais apoio aos nossos atendentes	,636

Método de extração: Análise do Componente principal.

a. 1 componentes extraídos.

## Desempenho de inovação:

### Comunalidades

	Inicial	Extração
dip1 Nós colocamos os nossos novos produtos e/ou serviços no mercado mais rapidamente	1,000	,454
dip2 Ao longo dos 2 últimos anos desenvolvemos um número maior de novos produtos e/ou serviços	1,000	,473
dip4 Ao longo dos 2 últimos anos fomos mais bem sucedidos com novos produtos e/ou serviços	1,000	,442
dim1 Ao longo dos 2 últimos anos adotamos mais novas maneiras de vender	1,000	,461
dim3 Ao longo dos 2 últimos anos adotamos mais novas maneiras de divulgar os produtos e/ou serviços	1,000	,479
dim4 Ao longo dos 2 últimos anos adotamos mais novas maneiras de buscar novos clientes	1,000	,614

Método de extração: análise do componente principal.

### Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,922	48,706	48,706	2,922	48,706	48,706
2	,819	13,653	62,358			
3	,729	12,150	74,508			
4	,666	11,093	85,601			
5	,512	8,537	94,138			
6	,352	5,862	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
dip1 Nós colocamos os nossos novos produtos e/ou serviços no mercado mais rapidamente	,674
dip2 Ao longo dos 2 últimos anos desenvolvemos um número maior de novos produtos e/ou serviços	,688
dip4 Ao longo dos 2 últimos anos fomos mais bem sucedidos com novos produtos e/ou serviços	,664
dim1 Ao longo dos 2 últimos anos adotamos mais novas maneiras de vender	,679
dim3 Ao longo dos 2 últimos anos adotamos mais novas maneiras de divulgar os produtos e/ou serviços	,692
dim4 Ao longo dos 2 últimos anos adotamos mais novas maneiras de buscar novos clientes	,784

Método de extração: Análise do Componente principal.

a. 1 componentes extraídos.

## REGRESSAO LINEAR MÚLTIPLA – MODELO PROPOSTO

**Resumo do modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,838 <sup>a</sup>	,703	,682	,56357220	2,066

a. Preditores: (Constante), fac6 - venda, fac1 - precificação, fac4- distribuição, fac3 - desenvolvimento de produtos/serviços, fac5 - pesquisa de mercado, fac2 - promoção

b. Variável dependente: fac7 - desempenho de inovação

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Modelo padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	1,000E-013	,058		,000	1,000		
fac1 - precificação	,153	,068	,153	2,244	,027	,734	1,362
fac2 - promoção	,140	,102	,140	1,364	,176	,326	3,065
fac3 - desenvolvimento de	,178	,076	,178	2,346	,021	,590	1,694
1 produtos/serviços							
fac4- distribuição	,036	,069	,036	,517	,606	,721	1,387
fac5 - pesquisa de mercado	,566	,090	,566	6,319	,000	,426	2,348
fac6 - venda	-,081	,082	-,081	-,981	,329	,502	1,990

a. Variável dependente: fac7 - desempenho de inovação

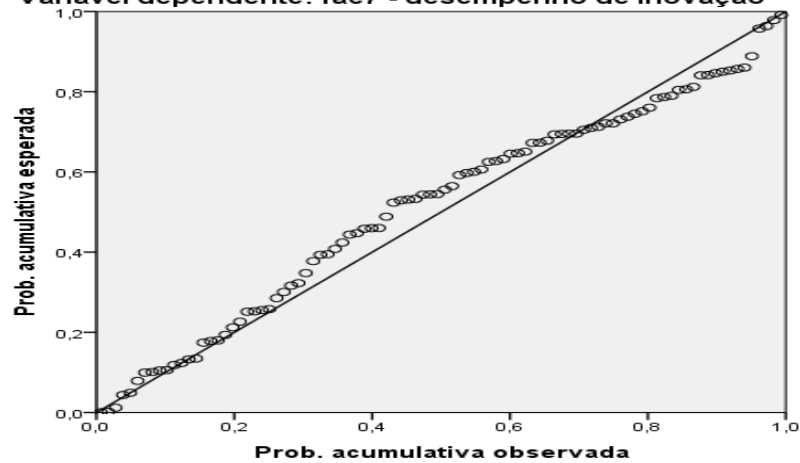
### Diagnóstico de colinearidade<sup>a</sup>

Modelo	Dimensão	Valor próprio	Índice de condição	Proporções de variância						
				(Constante)	fac1 - precificação	fac2 - promoção	fac3 - desenvolvimento de produtos/serviços	fac4 - distribuição	fac5 - pesquisa de mercado	fac6 - venda
1	1	3,401	1,000	,00	,02	,02	,03	,02	,02	,03
	2	1,000	1,844	1,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	3	,829	2,025	,00	,35	,00	,04	,42	,01	,03
	4	,629	2,324	,00	,40	,02	,01	,36	,16	,03
	5	,518	2,562	,00	,19	,01	,75	,01	,00	,17
	6	,387	2,963	,00	,01	,05	,18	,11	,29	,65
	7	,236	3,799	,00	,02	,90	,00	,07	,51	,08

a. Variável dependente: fac7 - desempenho de inovação

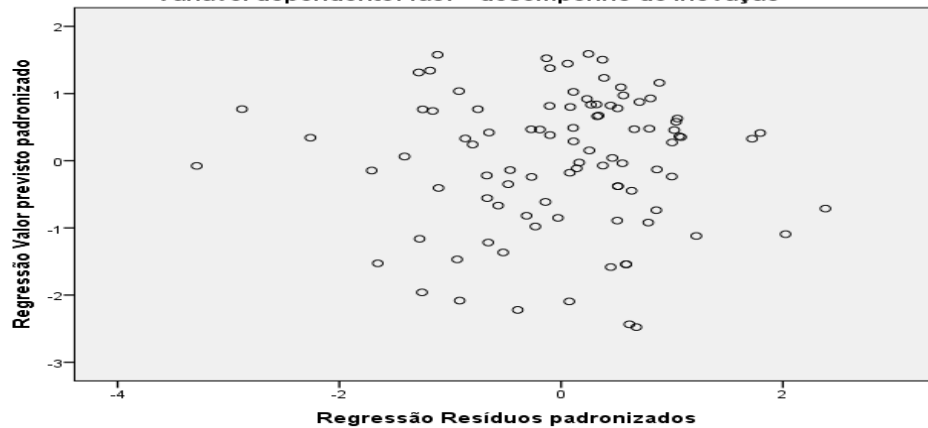
### Gráfico P-P normal de regressão Resíduos padronizados

Variável dependente: fac7 - desempenho de inovação



### Plot disperso

Variável dependente: fac7 - desempenho de inovação



## REGRESSAO LINEAR MULTIPLA – MODELO ALTERNATIVO 1

**Resumo do modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,754 <sup>a</sup>	,569	,539	,67907289	1,842

a. Preditores: (Constante), fac6 - venda, fac1 - precificação, fac4- distribuição, fac3 - desenvolvimento de produtos/serviços, fac5 - pesquisa de mercado, fac2 - promoção

b. Variável dependente: fac9 - dip

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Modelo padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	-1,001E-013	,070		,000	1,000		
1 fac1 - precificação	,190	,082	,190	2,311	,023	,734	1,362
fac2 - promoção	,138	,123	,138	1,117	,267	,326	3,065
fac3 - desenvolvimento de produtos/serviços	,226	,092	,226	2,464	,016	,590	1,694
fac4- distribuição	-,108	,083	-,108	-1,308	,194	,721	1,387
fac5 - pesquisa de mercado	,423	,108	,423	3,919	,000	,426	2,348
fac6 - venda	-,011	,099	-,011	-,109	,913	,502	1,990

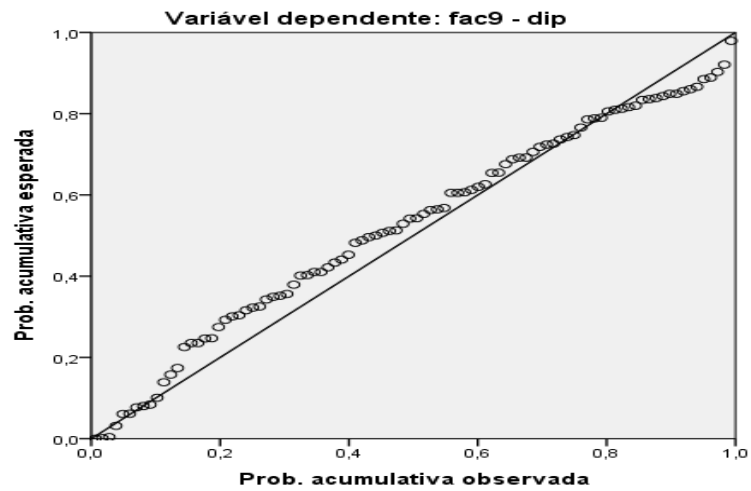
a. Variável dependente: fac9 - dip

**Diagnóstico de colinearidade<sup>a</sup>**

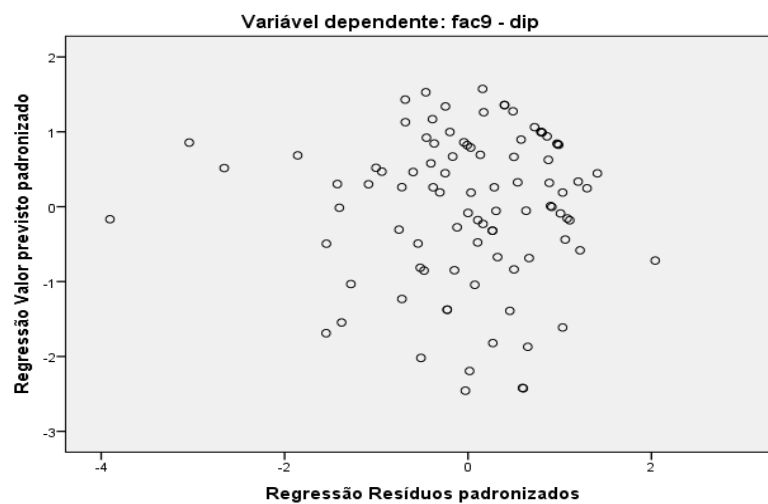
Modelo	Dimensão	Valor próprio	Índice de condição	Proporções de variância					
				(Constante)	fac1 - precificação	fac2 - promoção	fac3 - desenvolvimento de produtos/serviços	fac4- distribuição	fac5 - pesquisa de mercado
1	1	3,401	1,000	,00	,02	,02	,03	,02	,02
	2	1,000	1,844	1,00	,00	,00	,00	,00	,00
	3	,829	2,025	,00	,35	,00	,04	,42	,01
	4	,629	2,324	,00	,40	,02	,01	,36	,16
	5	,518	2,562	,00	,19	,01	,75	,01	,00
	6	,387	2,963	,00	,01	,05	,18	,11	,29
	7	,236	3,799	,00	,02	,90	,00	,07	,51

a. Variável dependente: fac9 - dip

**Gráfico P-P normal de regressão Resíduos padronizados**



**Plot disperso**



## REGRESSAO LINEAR MULTIPLA – MODELO ALTERNATIVO 2

**Resumo do modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,781 <sup>a</sup>	,609	,582	,64616267	2,132

a. Preditores: (Constante), fac6 - venda, fac1 - precificação, fac4- distribuição, fac3 - desenvolvimento de produtos/serviços, fac5 - pesquisa de mercado, fac2 - promoção

b. Variável dependente: fac10- dim

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	56,675	6	9,446	22,623	,000 <sup>b</sup>
Resíduos	36,325	87	,418		
Total	93,000	93			

a. Variável dependente: fac10- dim

b. Preditores: (Constante), fac6 - venda, fac1 - precificação, fac4- distribuição, fac3 - desenvolvimento de produtos/serviços, fac5 - pesquisa de mercado, fac2 - promoção

Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Modelo padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	1,001E-013	,067		,000	1,000		
fac1 - precificação	,086	,078	,086	1,101	,274	,734	1,362
fac2 - promoção	,118	,117	,118	1,002	,319	,326	3,065
fac3 - desenvolvimento de produtos/serviços	,105	,087	,105	1,208	,230	,590	1,694
fac4- distribuição	,157	,079	,157	1,988	,050	,721	1,387
fac5 - pesquisa de mercado	,593	,103	,593	5,776	,000	,426	2,348
fac6 - venda	-,137	,095	-,137	-1,450	,151	,502	1,990

a. Variável dependente: fac10- dim

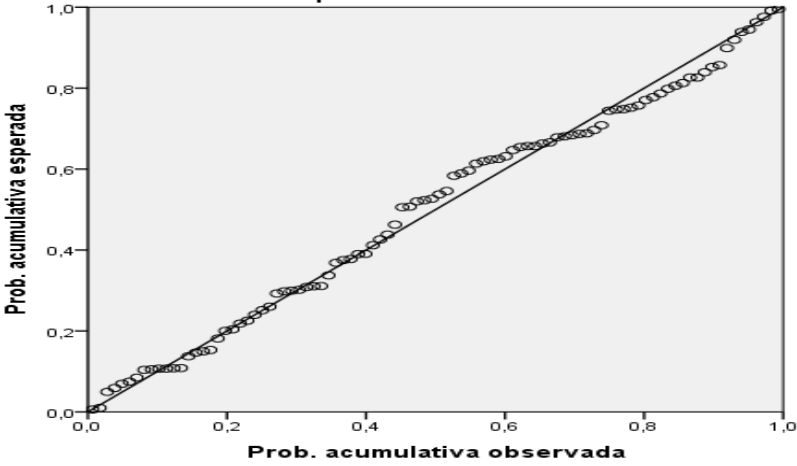
Diagnóstico de colinearidade<sup>a</sup>

Modelo	Dimensão	Valor próprio	Índice de condição	Proporções de variância						
				(Constante)	fac1 - precificação	fac2 - promoção	fac3 - desenvolvimento de produtos/serviços	fac4- distribuição	fac5 - pesquisa de mercado	fac6 - venda
1	1	3,401	1,000	,00	,02	,02	,03	,02	,02	,03
	2	1,000	1,844	1,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	3	,829	2,025	,00	,35	,00	,04	,42	,01	,03
	4	,629	2,324	,00	,40	,02	,01	,36	,16	,03
	5	,518	2,562	,00	,19	,01	,75	,01	,00	,17
	6	,387	2,963	,00	,01	,05	,18	,11	,29	,65

7	,236	3,799	,00	,02	,90	,00	,07	,51	,08
---	------	-------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

a. Variável dependente: fac10- dim

Gráfico P-P normal de regressão Resíduos padronizados  
Variável dependente: fac10- dim



Plot disperso  
Variável dependente: fac10- dim

